50 знаменитых БИЗНЕСМЕНОВ

Ведь, если люди бизнеса зажигают — значит это кому-нибудь нужно? Ведь, если звезды зажигают — значит кому-нибудь нужно.
Владимир Маяковский

FOLIO

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

Жизнь и деятельность выдающихся представителей делового мира доказывают, что они являются неординарными личностями и наделены большими Организаторскими способностями, целеустремленностью, силой воли и интуицией. Имена Потанина, Довганя, Березовского, Гусинского, Эсти Лаудер, Билла Гейтса, Джорджа Сороса и многие другие известны, пожалуй, всем. С чего начинались их финансовые империи, какими путями они достигли успеха? Не Секрет, что многие бизнесмены для достижения своих целей руководствовались различными моральными принципами (не брезгуя подкупом и мошенничеством). Тем не менее следует признать, что в своем деле они, несомненно, талантливы. Известный Американский ученый Джордж Гилдер говорил: «Общество всегда в большом долгу перед предпринимателями, которые поддерживают его…» Думается, что пришло время отдавать этот долг деловым людям современности.

- Валентина Скляренко, Геннадий Щербак, Валентина Мирошникова
  - От авторов
  - Аль Валид
  - Березовский Борис Абрамович
  - Берлускони Сильвио
  - Боровой Константин Натанович
  - Брэнсон Ричард
  - Брынцалов Владимир Алексеевич
  - Вернон Лилиан Менаше
  - Вильялонге Наварро Хуан
  - Вяхирев Рэм Иванович
  - Гейтс Билл
  - Гусинский Владимир Александрович
  - Давидофф Зино
  - Делл Майкл
  - Делон Ален
  - Джобс Стив
  - Дисней Уолт
  - Довгань Владимир Викторович
  - Касио Тадао
  - Кирх Лео
  - Кожены Виктор
  - Краг Ирина

- ○ Краснов Борис Аркадьевич
- ○ Крок Рэй
- ○ Лаудер Эсти (Эсте)
- ○ Максвелл Роберт
- ○ Морита Акио
- ○ Мэрдок Руперт
- ○ Онассис Аристотель
- ○ Оппенгеймер Гарри
- ○ Потанин Владимир Олегович
- ○ Прайс Сол
- ○ Пугачева Алла Борисовна
- ○ Смит Фредерик
- ○ Сорос Джордж
- ○ Тарасов Артем Михайлович
- ○ Тернер Тед
- ○ Том Клайм
- ○ Трамп Ивана
- ○ Туманов Вадим Иванович
- ○ Уинфри Опра
- ○ Узе (Ротермумд) Беата
- ○ Уолтон Сэм
- ○ Федоров Святослав Николаевич
- ○ Херст Уильям
- ○ Ходорковский Михаил Борисович
- ○ Хонда Соичиро
- ○ Хьюз Говард
- ○ Хэндлер Рут
- ○ Шанель Коко
- ○ Якокка Ли

Валентина Скляренко, Геннадий Щербак, Валентина Мирошникова 50 знаменитых бизнесменов

От авторов

Бизнесмены и предприниматели во все времена составляли экономическую элиту общества, которая в соответствии с собственными целями и стремлениями активно изменяла мир. Благодаря их таланту и энергии созданы огромные промышленные и финансовые империи, обеспечены условия для реализации смелых научных идей и открытий, сохранены и приумножены культурные ценности.

Однако долгое время эти гении капитала, окруженные завесой коммерческой тайны, оставались мало известными широкой публике. Да и особого внимания журналистов их биографии поначалу не привлекали. Еще реже они становились героями литературных произведений. В какой-то мере это обусловливалось тем стереотипным социальным портретом делового человека, который на протяжении веков формировался общественным мнением. Согласно ему бизнесмен представлялся сухим, прагматичным, расчетливым человеком, этакой живой «машиной для делания денег», и потому неинтересным для окружающих.

Между тем жизнь и деятельность выдающихся представителей делового мира убедительно доказывают, что многие из них являются неординарными личностями, наделенными большими организаторскими способностями, целеустремленностью, силой воли, мужеством, прозорливостью и интуицией, умением всего себя отдать любимому делу. Их биографии насыщены замечательными событиями и фактами, свидетельствующими о разносторонности интересов, новаторстве, неутомимых поисках своего пути к успеху. Избранная ими сфера деятельности всегда была сопряжена с огромным риском, преодолением сопротивления, неизбежно возникающего при рождении всего нового. Пожалуй, лучшее определение ей дали американские специалисты Р. Хизрич и М. Питерс: «Так что же такое «предпринимательство»? Вид деятельности? Образ жизни? Наука? Искусство? Оказывается, все перечисленное, вместе взятое, а кроме того, и поэзия, и взлет творческой мысли, и сфера огромного риска, и почти спорт. В нем есть свои писаные и неписаные законы, принципы, этика взаимоотношений, потаенные механизмы, своя высшая математика и элементарная азбука». Вполне закономерен вопрос: могут ли быть неинтересными люди, занимающиеся столь многогранной деятельностью? Ответ на него вы найдете на страницах этой книги.

При отборе персоналий для нее авторы не столько руководствовались размерами капитала бизнесменов, сколько хотели рассказать о том, с чего начинались будущие финансовые империи и какими путями их владельцы достигали успеха. Поэтому среди героев книги есть фигуры, различные как по масштабам, так и по характеру предпринимательской деятельности. Но все они интересны с точки зрения вклада в развитие различных отраслей промышленности, торговли, финансов, индустрии сервиса и шоу-бизнеса, приемов и методов деловой стратегии. Авторам хотелось показать людей разных, руководствующихся различными моральными принципами (в том числе и не брезгующих подкупом и мошенничеством), но интересных и талантливых в своем деле. Основой для написания очерков послужило большое количество публикаций, в числе которых – документальные материалы, воспоминания современников, многочисленные статьи в журналах «Капитал», «Деловые люди», «Деловой вестник», «Мир денег», «Коммерсант», «Деньги и бизнес», «Эксперт», «Эхо планеты», «Персона», «Лица», в газетах «Факты», «Бизнес», а также различные сайты Интернета.

В книге помещены очерки только о тех бизнесменах и предпринимателях, которые являются основателями собственного дела (фирм, компаний, средств массовой информации и т. п.). Руководители предприятий, менеджеры и другие специалисты, находящиеся на государственной службе, независимо от их личных состояний и делового успеха, здесь не отражены. Исключение составляет только Ли Якокка – один из самых выдающихся менеджеров XX века.

Обращаясь к данной теме, авторы руководствовались словами известного американского ученого Джорджа Гилдера о том, что «общество всегда в большом долгу перед предпринимателями, которые поддерживают его и которые редко получают выгоды в той мере, в которой их получает даже самая малая часть общества». Разумеется, речь здесь идет не о материальном долге, а о нравственном, о том общественном мнении, которое их окружает и служит для них поддержкой или преградой. Думается, что время отдавать этот долг деловым людям нашего времени давно пришло.

Аль Валид

(род. в 1955 г.)

Саудовский принц. Самый богатый человек Востока XX века.

Занимает 8-е (по другим данным, 5-е) место в списке самых богатых бизнесменов планеты. По мнению Билла Гейтса, является самым удачливым предпринимателем мира.

Громкие фамилии звезд американского и европейского бизнеса несколько затеняют имена уроженцев других материков, хотя многие из них в деловом мире планеты занимают далеко не последнее место. Нашему читателю, как, впрочем, и зарубежному, мало знакомы, например, «акулы бизнеса» с Ближнего Востока. Тем не менее они представляют огромный интерес. Среди них одно из первых мест принадлежит саудовскому принцу Аль Валиду – одному из крупнейших мировых инвесторов и племяннику нынешнего короля Саудовской Аравии Фахда.

Несмотря на то что газетчики окрестили его «принцем гласности», о нем известно немного. Наряду с другими ближневосточными мультимиллиардерами он не стремится выставлять напоказ свою частную жизнь и не склонен к саморекламе. Биография Аль Валида, личностные особенности и деловое мастерство известны лишь в самых общих чертах.

Полное имя принца – Аль Валид ибн Таляль ибн Абдель Азиз Аль Сауд. Его дедом был основатель страны, Абдель Азиз ибн Сауд, а отцом – принц Таляль ибн Абдель Азиз, министр финансов. В 60-х гг. он возглавил группу так называемых «либеральных принцев», выступавших против политики

правившего в то время короля Фейсала, и оказался в опале.

Мать Аль Валида, принцесса Мона – дочь премьер-министра Ливана Риада Сольха. Когда родители развелись, мальчик, тяжело переживавший этот разрыв, остался с матерью и воспитывался в Ливане – самой демократичной и европеизированной из ближневосточных стран. Это, несомненно, оказало влияние на формирование его личности.

Однако накануне гражданской войны в Ливане 1975–1990 гг. Аль Валид увлекся национальной идеей и едва не стал сторонником Ясира Арафата. Но тут вмешался отец. Он срочно вызвал сына в Эр-Рияд и устроил его в военную академию имени короля Абдель Азиза.

Юноше этот выбор был не по душе. Однако строгие законы правоверного мусульманства требовали от него полного подчинения воле отца. Много лет спустя он понял правоту Таляля. Академия спасла принца от участия в терроризме и сделала его гражданином мира в высшем понимании этого значения. Кроме того, учеба там помогла ему приобрести навыки самодисциплины, крайне необходимые каждому бизнесмену.

По окончании академии Аль Валид как представитель опального семейства не мог рассчитывать на высокий пост в государственном аппарате или на политическом поприще. Согласиться же на второстепенные роли не позволяла гордость, поэтому молодой человек предпочел покинуть родные места и отправился за океан. Несколько лет он провел в калифорнийском колледже Мерло и Сиракьюзском университете, где получил степень бакалавра по деловому администрированию, а затем магистра в области политологии и экономики. Однако научная карьера не стала главным жизненным стимулом принца.

В 1979 г. Аль Валид вернулся на родину, сотрясаемую «земельной лихорадкой». Располагая всего 15 тыс. долларов, подаренных отцом, он организовал компанию «Кинг-дом» и занялся земельными спекуляциями, принесшими 2 млн долларов чистого дохода.

После смерти отца молодой человек получил в наследство дом, который был заложен за 1,5 млн долларов. В 1986 г., объединив средства, Аль Валид, следуя американским образцам, неожиданно для всех скупил Саудовский коммерческий банк. Дальнейшие манипуляции с ценными бумагами и акциями вызвали сенсацию в Саудовской Аравии. Принцу прочили банкротство. Однако уже через два года второразрядный банк принес прибыль, а вскоре поглотил Саудовский Каирский банк, до того во много раз превосходивший его по оборотам.

Так Аль Валид стал пионером современного банковского дела

в Аравии. Следующим, и не менее успешным этапом стала скупка аравийской недвижимости. В настоящее время стоимость принадлежащих Аль Валиду зданий, в том числе и трехсотметрового небоскреба в центре аравийской столицы, в котором размещен благотворительный фонд имени короля Фейсала, составляет более 53 млн долларов.

И все же основой первоначального капитала принца стали не спекуляции земельными участками и не манипуляции с ценными бумагами. По его собственному признанию, наибольший доход принесли так называемые «комиссионные», полученные за заключение сделок, очень распространенные на Ближнем Востоке. Здесь ни одна компания, ни местная, ни иностранная, не может добиться контрактов без помощи принцев или других высокопоставленных особ, и это не считается предосудительным. Сумма таких взяток-комиссионных составляет обычно 30 % от стоимости контракта. Эту статью дохода, несмотря на огромные прибыли от предприятий, принц продолжает использовать и сейчас. Например, в 2000 г. комиссионные составили 40 млн долларов из общего дохода в 500 млн. И все эти деньги, по утверждению Аль Валида, он честно и с избытком отработал.

Но вернемся к началу предпринимательской деятельности Аль Валида. Успехов на Ближнем Востоке ему показалось мало. В возрасте тридцати четырех лет, когда в регионе бушевала «Буря в пустыне», принц дебютировал на рынке мировых инвестиций. За 590 млн долларов он купил 9,9 % акций крупнейшего банка Америки «Ситикорп», переживавшего серьезные трудности. Это стало сенсацией. Опытные аналитики пожимали плечами, рассматривали действия принца как авантюру и считали их причудой слишком богатого человека. Однако через 7 лет стоимость купленного им пакета акций увеличилась в 12 раз, а журнал «Форбс», которому вторил Билл Гейтс, отнес Аль Валида к числу самых преуспевающих бизнесменов мира. Примерно то же повторялось на протяжении последующих лет: Аль Валиду предсказывали финансовый крах, тем не менее все его начинания неизменно приносили огромные дивиденды.

Летом 1994 г. имя Аль Валида вновь оказалось на первых страницах деловых новостей. В акции находящегося под угрозой банкротства парка развлечений «Евро-Дисней», расположенного близ Парижа, он вложил 350 млн долларов. Принц предположил, что падение акций этого предприятия связано с временным экономическим спадом в Европе. В результате он стал владельцем 24,8 % акций, которые уже через год стоили на рынке 600 млн долларов.

Сфера деятельности принца не ограничивается игрой на

бирже ценных бумаг. Вместе с Майклом Джексоном он организовал совместную корпорацию «Королевство развлечений». Во второй половине 90-х гг. активно включился в давно интересовавший его гостиничный бизнес, выступив крупным акционером проекта сети ресторанов «Планета Голливуд». С тех пор Аль Валид постоянно делает солидные вклады в эту сферу. В результате был создан Всемирный холдинг фешенебельных отелей, капитал которого оценивается в 1 млрд долларов. Сегодня принц владеет 50 % акций группы «Фэйрмонт», 30 % швейцарской гостиничной сети «Мовенпик», 25 % сети отелей «Фор си-зенс». Принц – владелец более чем двадцати роскошных отелей в разных странах Европы и Америке. Среди них знаменитые отели «Георг V» в Париже, «Инн он Парк» в Лондоне и «Плаза» в Нью-Йорке.

Весной 2000 г., когда на Уолл-стрит произошло рекордное падение основных биржевых показателей, а над инвесторами высоких технологий из Саудовской Аравии нависла угроза огромных финансовых потерь, принц не испугался. Опытный биржевик был уверен, что положение исправится и акции вновь поползут вверх. Через месяц он уже инвестировал миллиард долларов в 15 всемирно известных компаний, действующих в области новых технологий и коммуникаций, и одновременно приобрел акции наиболее популярных провайдеров сети Интернет, которые оказались на грани банкротства. Известно, что Аль Валид вместе с Биллом Гейтсом и Крейгом Маккоу принял участие в мегапроекте «Теледезик», который обеспечивает доступ к Интернету из любой точки планеты.

В настоящее время его инвестиции достигли 17 млрд долларов. Поговаривают, что в перспективе принц намерен устремиться в Африку, видя там выгодные возможности для вложения средств.

На вопрос о том, сколько «стоит» сейчас Аль Валид, точно ответить никто не может. Обычно называют цифры от 20 до 25 млрд долларов. В его огромную империю входят саудовские и иностранные банки, телевизионные каналы и издательства, предприятия, занимающиеся строительным, гостиничным, туристическим бизнесом, сельским хозяйством, розничной торговлей, производством автомобилей и промышленного оборудования, выпуском электронной техники, компьютеров и компьютерных программ.

Этот крупнейший из современных бизнесменов, несмотря на определенную европеизированность, очень религиозен. На собственные средства он построил в Эр-Рияде роскошную мечеть. Его жены никогда не фотографировались, так как это не

дозволено религией. Соблюдая законы ислама, Аль Валид не пьет, не курит, не покупает акции компаний, выпускающих табачные и алкогольные изделия, не играет в рулетку.

Но в ряде случаев, когда этого требует бизнес, Аль Валид предпочитает выказывать либеральный подход к проблемам ислама. Не играя сам, принц получает огромные прибыли от азартных игр. Правда, эти деньги он подчеркнуто тратит на благотворительность. Вопреки мнению мусульманских правоведов, Аль Валид не считает греховным и предоставление денег под проценты (этим занимается любой из его банков).

Не чужды Аль Валиду и некоторые черты, присущие его западным собратьям-миллиардерам. В последнее время он явно стремится произвести впечатление на мир. Широко известно его намерение построить в Эр-Рияде небоскреб высотой 300 м с верхушкой в виде игольного ушка. Последнее, судя по всему, задумано лишь для того, чтобы пролететь через него на реактивном самолете. Причем сделать это Аль Валид хочет сам.

Принц категорически отказывается вмешиваться в политику. И действительно, среди его партнеров много евреев, что не типично для мусульманина. В то же время известно, что принц пожертвовал 27 млн долларов на нужды палестинцев, борющихся против оккупации захваченных

Израилем земель. Не остался он в стороне и от оценки терактов 11 сентября 2001 г. в США, дав понять, что считает Америку, поддерживающую Израиль, виновной в причинах этой трагедии. Он сказал: «Правительство США должно пересмотреть свою ближневосточную политику и занять более взвешенную позицию в отношении палестинцев». Одновременно Аль Валид решил выделить в виде пожертвования 10 млн долларов для людей, пострадавших от теракта. Возмущенный мэр Нью-Йорка Рудольф Джулиани отверг деньги, расценив заявление принца как «абсолютно безответственное», «опасное» и «носящее недружественный характер по отношению к американской политике». В ответ принц подтвердил свою позицию, заявив, что «США должны понять причины и корни терроризма и их связь с палестинской проблемой». Потом он вручил ньюйоркской мэрии чек на сумму в 10 млн долларов и заявил, что не даст больше ни цента, если еще раз получит отказ. По мнению ряда западных комментаторов, вся эта история выглядит как шантаж со стороны саудовского мультимиллионера: ведь он является одним из самых крупных инвесторов в экономику США.

Свою империю Аль Валид создал в очень короткий срок – всего за 20 лет. В деловых кругах это объясняют его склонностью к риску, но к риску обоснованному. Он скупает акции ведущих

мировых корпораций в то время, когда они переживают трудности. При этом действует очень решительно, но всегда знает, где и когда нанести удар.

Всем ясно, что Аль Валид обладает огромными личными средствами. Как водится в мире бизнеса, на вопросы об истоках огромного состояния он отвечает в полном соответствии со стереотипной американской легендой: «Я добился всего сам, тяжким трудом и горжусь этим». Однако в мире бизнеса циркулируют слухи о том, что за принцем стоит вся королевская семья, не желающая афишировать свое участие в деловых предприятиях. Это, впрочем, остается недоказанным. Сам же Аль Валид считает принадлежность к саудовской династии благословением Аллаха, так как именно она является хранительницей двух главных святынь ислама – Мекки, где хранится священный камень Кааба, и Медины, где находится могила пророка Магомета.

Больше всего на свете принц ценит достоверную информацию. В умелом ее использовании – один из главных и действительных секретов его успеха. Для получения информации Аль Валид не скупится. Его команда составляет около 400 человек, на содержание которых принц тратит ежемесячно 1 млн долларов. Эти профессионалы высочайшего класса сопровождают его всегда и везде, даже во время поездок, создавая целый караван спецавтомобилей – зрелище весьма впечатляющее.

Сам же принц причины своих удач объясняет очень просто. В интервью корреспондентке французского журнала «Пари-матч» Элизабет Шавеле он заявил: «Я много работаю, когда надо – по 15–20 часов кряду… И еще: если вам сопутствует успех в делах, то новые дела сами идут к вам. Я религиозен, и это для меня ценная помощь. Если благодаря Аллаху вы процветаете, то нужно всегда оставаться скромным, помогать бедным, иначе Аллах вас накажет».

Высокую работоспособность Аль Валида подтверждает режим дня. Ежедневно он встает в 10 часов утра, затем делает пятнадцатиминутную зарядку, завтракает. С 11 до 16 часов работает в офисе, с 16 до 17 – ланч и небольшой отдых. С 19 часов до 2 часов ночи снова работает в офисе. Следующие три часа посвящены физзарядке, пробежкам и плаванию в бассейне, обеду и молитве. В постель принц ложится в 5 часов утра. Сон он презирает, считая эти часы потерянными для бизнеса.

Этот человек, больше похожий на робота, фактически никогда не отвлекается на что-либо, не связанное с работой или поддержанием работоспособности. Недаром даже своим хобби он считает бизнес и только бизнес.

Ест принц мало и не злоупотребляет деликатесами. Известна его самохарактеристика: «Я – счетчик калорий», означающая отказ от всего, что превышает некую норму, которую он себе установил.

Личная жизнь Аль Валида, как утверждает пресса, не сложилась. Он был женат два раза и оба раза неудачно. Браки закончились разводами. Видимо, намекая на убежденность европейцев в том, что у каждого богатого мусульманина должен быть огромный гарем, на вопросы журналистов принц отвечает, что у него 100 жен и что их портреты украшают стены его кабинета. Однако на этих «портретах» изображены эмблемы принадлежащих принцу компаний.

Аль Валид живет один, но обожает своих детей – девятнадцатилетнего Хал еда и пятнадцатилетнюю Рим. Для них он построил дворец из 317 комнат, собрал коллекцию из трехсот автомобилей. Специально для Рим купил роскошный голубой «роллс-ройс».

Досуг принц-бизнесмен проводит на французской Ривьере или на собственной вилле неподалеку от столицы Саудовской Аравии Эр-Рияда в компании бедуинов. Он и его друзья пьют крепчайший арабский кофе и, по слухам, ведут разговоры о вечности. Но это не мешает принцу через короткое время вновь окунуться в суетливый и жесткий мир бизнеса, очень далекий от философии и мыслей о божественном предназначении человека.

Березовский Борис Абрамович

(род. в 1946 г.)

Одна из самых загадочных фигур постсоветского бизнеса. Российский финансовый олигарх, бизнесмен-авантюрист и политический деятель. Основатель и акционер: АО «Логоваз», НК «Сибнефть», авиакомпании «Аэрофлот», Объединенного банка, банка «СБС-Агро», охранной компании «Атолл», АОЗТ «Транспосервис», ТОО «Лого-Консульт», АОЗТ «Лада-Конверсия». Учредитель и акционер телевизионной компании ОРТ, МНВК (ТВ-6), спонсор «Независимой газеты», основатель негосударственного благотворительного фонда «Триумф». Имеет российское и израильское гражданство. Обладатель состояния около 3 млрд долларов.

В идеале кризисный менеджер – это врач, который должен стереться из памяти пациента вместе с излеченной болезнью. А такой врач, которого сама болезнь не интересует и который забывает о больном сразу же после полученной предоплаты, по идее, не должен претендовать на расширение частной практики. Если, конечно, он не является щедрым другом семьи главврача, распределяющего лицензии. В результате больных становится с каждым днем все больше, а сведения о них и секреты системы оригинального здравоохранения остаются надежным залогом процветания такого врача-менеджера. И, конечно, главврача. Ведь выбора у больных все равно нет.

Подобным кризис-менеджером при главвраче – президенте России Б. Ельцине – был политический авантюрист, финансовый

олигарх Борис Березовский. На его счету множество успешных афер, принесших ему личную выгоду: «Логоваз», «Сибнефть», ОРТ, чеченская война, президентские выборы Ельцина, предвыборная кампания и.о. президента Путина…

Однако последний оказался неблагодарным и, придя к власти, пошел в наступление на доморощенных олигархов, которые за весьма короткое время успели прибрать к рукам почти всю страну. Больше всего претензий у новой власти возникло к самому главному предпринимателю России – Березовскому. Сейчас он вынужден отсиживаться за границей, и все, что ему осталось, – это раздавать направо и налево пространные интервью. В них он сетует на свое незавидное положение «добровольного» изгнанника и пророчествует о будущем страны, которая «осиротела» без талантливого кризис-менеджера Березовского и приобрела «неблагодарного» президента Путина.

Финансовый магнат Березовский не сразу стал заниматься большой политикой. Он долгое время был успешным советским ученым, а затем не менее удачливым бизнесменом. Только потом, когда достойный продолжатель экономической теории Маркса заменил в его известной формуле «деньги – товар – деньги» компонент «товар» на «власть» и сделал ее своим девизом, он и оказался за пределами России. Страны, где Березовский до сих пор считается самым богатым и влиятельным человеком.

Борис Березовский родился 23 января 1946 г. в Москве в обычной интеллигентной семье и уже в детстве проявлял себя неглупым мальчиком. Его отец всю жизнь трудился главным инженером различных строительных трестов, а потом и сам стал проектировать строительные предприятия – уже в должности главного инженера проекта в одном из московских научно-исследовательских институтов. Мать – сначала домохозяйка, а потом лаборантка в институте педиатрии, где она проработала около двадцати пяти лет. Именно от нее сын унаследовал многие черты характера. Семья Березовских долгое время жила в Подмосковье, по месту работы отца: сначала в Загорске, а потом в Истре.

В школу Боря пошел с шести лет, а в 1962 г. сразу по окончании десятилетки поступил в Московский лесотехнический институт на только что открывшийся там факультет электроники и счетно-решающей техники: «У меня не было специальных учителей, я начал в стандартной сельской школе. Потом в Москве я опять пошел в обычную школу. В шестом классе я перешел в английскую спецшколу – она только-только открылась. Я сам туда пошел, записался и заканчивал уже английскую школу. Точно также, без протекции, пытался сам поступить в университет. Не

поступил. Многие говорили, из-за того, что я еврей. Но другие евреи поступали. Я поступил в лесотехнический институт, тоже не весть какой элитарный. Но там Сергеем Павловичем Королевым был открыт факультет вычислительной техники. Закончил этот институт, но осталось что-то неприятное от того, что не поступил в свое время в университет. И вот после окончания института поступил в университет, на мехмат».

По окончании учебы Борис в 1968–1969 гг. работал инженером НИИ испытательных машин, приборов и средств измерения масс Министерства приборостроения, средств автоматизации и систем управления, а также инженером Гидрометеорологического научно-исследовательского центра.

С 1969 по 1987 гг. Березовский был инженером, младшим, а затем старшим научным сотрудником Института проблем управления Академии наук СССР. Здесь в 1975 г. он окончил аспирантуру. Уже в это время одна из работ Бориса была отмечена премией Ленинского комсомола.

Казалось, академическая карьера молодого ученого складывается весьма благополучно. Он прошел все ступеньки служебной лестницы и после защиты в 1983 г. докторской диссертации по одному из разделов теории принятия решений стал заведовать сектором в Институте проблем управления, а затем был избран членом-корреспондентом Академии наук. За этот период Березовский написал более 100 научных работ и ряд монографий: «Бинарные отношения в многокритериальной оптимизации», «Задача наилучшего выбора», «Многокритериальная оптимизация – математические аспекты» и др. Отдельные его труды были опубликованы в США, Англии, Японии, Германии и Франции.

Однако, достигнув этой вершины, Березовский достаточно круто изменил сферу деятельности, перейдя из науки в бизнес: «Я был абсолютно счастлив, потому что занимался любимым делом. А потом эта жизнь закончилась, в

1989 г., когда в институте перестали платить зарплату, я почувствовал, как повисла в воздухе какая-то неопределенность, угроза, и жить стало неуютно. Я – человек, чувствительный к внешним изменениям. Эту угрозу, эти подземные гулы я почувствовал раньше других. Хотя внешне все оставалось спокойным: жена, двое детей, квартира, машина напополам с приятелем, докторская зарплата. Однако я почувствовал, что прежняя жизнь завершается. И попытался предугадать новую, еще неявную жизнь, перемены, грядущие в огромной стране. И принял абсолютно нетривиальное решение: больше не заниматься наукой, а начать заниматься бизнесом, который в то время

назывался “спекуляцией”».

Первым его шагом стало сотрудничество с директором Волжского автомобильного завода В. Каданниковым, для которого группа Березовского разрабатывала системы автоматизированного проектирования. Завязав связи с руководством завода, предприимчивый ученый в 1989 г. организовал вместе с С. Жабоевым акционерное общество «Логоваз», основным направлением деятельности которого стала продажа автомобилей. АО «Логоваз» за четыре года выдвинулось на одно из первых мест в частном бизнесе России – к 1993 г. его оборот превысил 250 млн долларов: «Когда я ушел в бизнес из научного института, где проработал двадцать с лишним лет, мне говорили: ты сумасшедший. Зачем? У тебя есть перспектива стать директором института. Сейчас бы, наверное, стал… Никто никогда не продавал в России иномарки. Мы привезли первую партию – 886 «фиатов». Мы взяли кредит 7 млн долларов, выложились до копейки, мне говорили: ты сумасшедший. Их никто не купит. Их по дороге растерзают. И вот приходит замдиректора АвтоВАЗа – и стоят эти «фиаты» на стоянке, как летающие тарелки с Марса».

В это же время бывший ученый, а ныне преуспевающий бизнесмен, его супруга Галина Алексеевна и их дети Артем и Анастасия предусмотрительно получили гражданство Израиля – на всякий случай. (С тех пор, правда, семейное положение Бориса Абрамовича не раз менялось – он сменил двух официальных жен, еще одной, гражданской женой бизнесмена стала Елена Горбунова. Сейчас он отец шестерых детей, самый младший из которых родился в 1997 г.)

Весной 1994 г. Березовский возглавил созданный им «Автомобильный всероссийский альянс», главной задачей которого считалось создание завода для производства так называемых «народных автомобилей» – небольших малолитражек. Под широко разрекламированный проект ему удалось собрать около 50 млн долларов. Правда, до настоящего времени этот автомобиль все еще находится в стадии научного проектирования. Но в своих интервью глава Альянса заверял, что в Финляндии уже начато строительство завода. Тем не менее критики справедливо обвиняли его в создании банальной «финансовой пирамиды» и «обогащении за счет народа». Березовский огрызался: он «и не обещал вкладчикам немедленной отдачи, а дело идет туго еще и потому, что их прежние взносы съела инфляция».

В июле 1994 г. на председателя Совета директоров АО «Логоваз», которое стало компанией холдингового типа, было

совершено покушение: «В 15 сантиметрах от меня оторвало голову моему водителю, а должны были оторвать голову мне – взорвалась машина. После этого я посмотрел на мою жизнь по-другому. Я понял, что жизнь – это подарок Всевышнего, и относиться теперь к этому нужно как к подарку. Либо я испугаюсь, забьюсь в угол, постараюсь исчезнуть в тайге, в джунглях, с глаз долой, стану цепляться за жизнь. Либо решу, что это подарок Господа и я весь в его власти. Это не значило, что я должен подставлять себя под пули, но появилась вера в судьбу, в промысел, а это своеобразное бесстрашие».

В январе следующего года Березовский участвовал в создании Общественного Российского Телевидения и вошел в совет директоров ОРТ: «Никто не верил, что можно акционировать Центральное телевидение. В рекламе бардак, все ведущие телевизионщики распилили время по часам, вокруг бандиты. Я верил, что можно…»

Следующий шаг: в сентябре 1996 г. на общем собрании Сибирской нефтяной компании «Сибнефть» он был избран членом совета директоров.

Это разнообразие деловых интересов Березовского – вовсе не признак легкомыслия. По мнению одного эксперта в области бизнеса, крупные предприниматели как вид подразделяются на два подвида: «оседлых земледельцев» и «кочевников». Первые столбят себе один участок и всю жизнь на нем сидят, извлекая из него все возможное; вторые регулярно мигрируют с делянки на делянку, снимают с каждой первый (самый богатый) урожай, а затем утрачивают к ней интерес и устремляются на поиски нового места вложения капиталов.

Березовский по натуре – типичный «кочевник». Мог стать крупным ученым, академиком, но бросил все и ушел в мир бизнеса. Достиг и там больших высот – если судить хотя бы по способу, который был избран для покушения на него: неизвестные преступники взорвали рядом с его автомобилем не какой-нибудь «запорожец», а вполне престижную иномарку. Бизнесмен уехал на время за границу, там пересидел, но дела не оставил.

В октябре 1996 г. секретарь Совета безопасности России А. Лебедь обвинил Березовского и президента группы «Мост» В. Гусинского в том, что они составляли списки, в которых значилось, «кого убрать». Тогда же бывший начальник Службы безопасности президента РФ А. Коржаков заявил журналистам, что Березовский уговаривал его убить видных предпринимателей В. Гусинского, Ю. Лужкова, И. Кобзона и С. Лисовского.

Сразу после этих заявлений строптивый А. Лебедь был

смещен со своего поста, на его место указом президента был назначен более уравновешенный и осторожный И. Рыбкин, а его заместителем – бизнесмен Борис Березовский. Многие политики и эксперты расценили это назначение как следствие протекции главы администрации президента А. Чубайса.

Березовский заявил, что «готов прекратить любую коммерческую деятельность» в связи с назначением его на этот высокий пост. При этом предприниматель отметил, что он – «законопослушный гражданин, выполняющий все правовые нормы действующего законодательства, которые накладывают определенные обязательства на всех, кто поступает на государственную службу». Не откладывая в долгий ящик, он, воспользовавшись ситуацией, тут же сложил с себя полномочия генерального директора «Автомобильного всероссийского альянса», который был ему уже не нужен.

До начала горбачевских реформ Борис практически не имел шанса приобщиться к большой политике. Еврей-математик мог «вступить» в нее только на известных условиях, которых – к чести Березовского – он не принял. Но, видимо, эта сфера была для него всегда притягательна. Альянс с АвтоВАЗом сильно продвинул его в этом направлении. Директор Каданников не только слыл одним из главных «рыночников-реформаторов» от промышленности, но и был очень близок к верхам, являясь неофициальным представителем директорского корпуса при российском руководстве. Его даже неоднократно пытались сделать главой правительства. Он и ввел Березовского в «высший свет».

Математик оказался хорошим алхимиком. Он нашел своеобразный «философский камень», превращающий дружбу с могущественными людьми в политический капитал, а политический капитал – в твердую валюту.

Карьеру государственного человека Березовский начал с того, что профинансировал издание мемуаров Бориса Ельцина – «Записки президента». Таким путем он фактически получил доступ к высочайшему телу. После этого удачливый коммерсант быстро оторвался от Каданникова. Расстались они не лучшим образом. Директор ВАЗа, успевший побывать в первых вице-премьерах, любит рассказывать в приватных беседах, как Борис Абрамович взял у него немалую сумму на свой Автомобильный альянс и до сих пор не вернул.

Много чего рассказал о Березовском и другой его приятель – руководитель службы президентской охраны А. Коржаков: «У этого человека очень коварный ум. Но я не сомневался, что Березовский лоялен к президенту. И вовсе не из-за того, что он

очень любил Бориса Николаевича, просто деваться ему было некуда. Мне стали рассказывать, что Борис Абрамович повсюду хвастается нашими отношениями и на этом «влиянии» выстраивает свои контакты с другими бизнесменами. На него за это я не обижался. Частенько бывало – просидит у меня в приемной часа три-четыре, зайдет на пять минут, ничего особенного не скажет. Но ему важно было показать, что он поехал ко мне и проторчал в Кремле чуть ли не весь день. Когда он ко мне заходил, всегда начинал с одной и той же фразы: «Александр Васильевич! У меня ни крошки во рту сегодня не было, дайте, пожалуйста, хоть бутербродик с чайком». А я про себя думал: «Вот какой жадный миллионер попался! Столько ждал, а дойти до буфета и перекусить не мог». И только потом я сообразил – он же не поесть бесплатно хотел, а время тянул, чтобы подольше продержаться в моем кабинете».

Съев пуд хлеба с маслом вместе с главным президентским визирем, Березовский покинул и его. Покинул тогда, когда положение Коржакова казалось незыблемым, и сдружился с шефом президентской администрации А. Чубайсом, который был в то время всего лишь отставным чиновником и активистом избирательного штаба. По всему было видно, что бизнесмен умеет играть на опережение, чутко реагирует на постоянно меняющуюся политическую конъюнктуру и вовремя занимает выгодную позицию. Так что Борис Абрамович явился в Совет безопасности не с улицы. И отнюдь не случайно он взялся за исполнение там роли «миротворца».

Первым шагом Березовского на новом посту стало урегулирование конфликта в Чечне. Именно он смог добиться реальной договоренности с руководством республики, в результате чего там были проведены выборы и начался постепенный переход к мирной жизни. С его именем связывают освобождение ряда российских пленных и заложников. Видимо, успех чиновника-бизнесмена был вызван тем, что за ним стояла не только реальная сила, но и реальные денежные средства. Руководители Чечни надеялись на восстановление экономики страны за счет притока капитала из разных источников.

Березовский был первым, кто всерьез заговорил с чеченцами о нефти. Ичкерийские повстанцы руководствовались самым простым соображением: если Чечней занимается такой крупный предприниматель, следовательно, деньги будут. Один видный полевой командир говорил: «А почему бы нам не любить Березовского? Он если и украдет, то не у нас, а у России. Что-то и нам перепадет, и мы ему спасибо скажем».

Весной 1997 г. предприниматель был введен в состав

федеральной комиссии по проблемам Республики Чечни и одновременно на собрании акционеров АО «Логоваз» освобожден от должности председателя совета директоров компании.

Однако уже в конце года президент Б. Ельцин подписал указ об отставке Березовского с должности заместителя секретаря Совета безопасности «в связи с переходом на другую работу». Никакой информации о новом назначении в указе не содержалось. По данным печати, главным «виновником» отставки следовало считать парламент, который «решительно осуждал его подстрекательские, провокационные призывы к вооружению казачества и высказанную им готовность добиваться этого, используя свое служебное положение». Сыграло свою роль также и наличие у Березовского двойного гражданства.

В феврале 1998 г. отставной государственный функционер был госпитализирован в Центральную клиническую больницу Минздрава России с диагнозом «сотрясение мозга». Официальное объяснение этого случая звучало так: «после неудачного катания на снегоходе». Однако в прессе высказывались различные догадки, и никто не верил в случайность бытового травматизма…

Бориса Березовского заслуженно называли создателем новых экзотических форм приватизации. Одна из них – «виртуальная» – заключалась в том, что в ее результате появлялась возможность полностью распоряжаться ресурсами фирмы, имеющей совершенно других собственников. То есть, имея все финансовые права, не нести никакой финансовой и юридической ответственности за ее хозяйственную деятельность. Осуществляется этот способ «приватизации» путем внедрения «своих людей» в высшее управленческое звено компании и установления контроля над ее финансами с помощью обслуживающих ее счета дружественных банков.

Так были выстроены отношения «империи Березовского» с авиакомпанией «Аэрофлот». В мае 1996 г. руководители 152 зарубежных представительств «Аэрофлота» получили распоряжение начальства направлять 80 % вырученных ими средств в Лозанну на счета некоей фирмы «Андава». До этого все деньги, заработанные от продажи билетов и топлива, а также за услуги, оказанные иностранным компаниям, зарубежные представительства оставляли на счетах в местных банках. И хотя раз в месяц они должны были отчитываться перед Центром международных расчетов «Аэрофлота», проконтролировать их деятельность из Москвы было довольно трудно. По предложению заместителя гендиректора компании Н. Глушкова было решено аккумулировать все деньги на счетах одной фирмы. Почему была выбрана именно «Андава», понять нетрудно. Совладельцами этой

созданной в 1994 г. фирмы с уставным капиталом 2,5 млн швейцарских франков являлись сам Глушков (37 %) и Березовский (41 %).

Распоряжение Генерального директора «Аэрофлота» было выполнено. «Андава» и ее владельцы стали получать процент за оказываемую фирмой коммерческую услугу, а также прокручивать проходящие через счета «Андавы» деньги. Оценочно, фирма ежегодно приносила доход, исчисляемый несколькими десятками миллионов долларов.

Более традиционными методами Березовский действовал при распространении сферы своего влияния на средства массовой информации. С целью прорыва на информационный рынок еще в августе 1991 г. в Москве было зарегистрировано АОЗТ «Московская Независимая Вещательная Корпорация» (МНВК). Заявленными видами деятельности ее были: телевещание, радиовещание, социологические исследования, проведение фестивалей. Среди учредителей значились, естественно, АОЗТ «Логоваз» и лично Б. Березовский. Впоследствии на базе корпорации возникло ТВ-6, которое несколько лет возглавлял Э. Сагалаев. С его помощью «Логовазу» удалось купить 26 % акций шестого канала.

Наиболее примечательной, однако, стала затеянная Березовским в начале 1995 г. кампания по созданию Общественного российского телевидения. Под «проект ОРТ» руководитель «Логоваза» подвел сразу три «теоретические базы». Для руководителей политического движения «Наш Дом Россия» было заготовлено такое объяснение: новый канал необходим для обработки общественного мнения в ходе кампании по подготовке к выборам в Госдуму. Своим политическим покровителям – Сосковцу и Коржакову – Березовский приготовил версию активного использования возможностей ОРТ на президентских выборах. А банкирам, которым было предложено стать инвесторами и частными акционерами новой телекомпании, он обещал высокие доходы проекта и получение от него долгосрочных политических дивидендов.

Разумеется, Березовский намеревался сам «торговать» информационной направленностью канала и, соответственно, лично получать «благодарности» от власть имущих. Банкиры этот замысел поняли, поэтому, пообещав крупные инвестиции, они все же не вложили «живых» денег в ОРТ. Единственным реальным спонсором оказался только «Логоваз». Ему и достались командные высоты на телеканале. Под непосредственным контролем Березовского находились примерно 16 % акций ОРТ, обошедшихся ему в 320 тыс. долларов. Сам же бизнесмен стал

первым заместителем совета директоров компании, проведя в руководство канала еще одного своего надежного человека – Б. Патаркацишвили, который участвовал с ним во многих коммерческих начинаниях.

В январе 2002 г. Генпрокуратура России возобновила следственные действия по возбужденному ранее «уголовному делу “Аэрофлота”», по которому проходят предприниматели Березовский и Патаркацишвили. Дело о пособничестве при хищении валютных средств этой авиакомпании было приостановлено в октябре 2001 г. «в связи с неустановлением местонахождения фигурантов». В настоящее время Березовский находится в федеральном розыске, а Патаркацишвили – в международном.

Борис Березовский категорически отрицает предъявленные обвинения. Об этом он заявил по телефону из Лондона в прямом эфире радиостанции «Эхо Москвы». По словам финансового олигарха, действия представителей прокуратуры – «это фарс, который они демонстрируют перед всей страной, показывая полную свою импотентность, полное бездействие». Он подчеркнул, что Генпрокуратура «ни одно из серьезных преступлений не раскрыла и пытается имитировать деятельность».

Известный предприниматель также отметил, что сообщение о первом уголовном деле, возбужденном против него, «все-таки произвело эффект, но пятая ходка уже совсем не действует». Комментируя сообщения о том, что предварительным следствием предпринимаются меры к розыску его собственности для наложения на нее ареста, «олигарх в изгнании» заявил: «Чтобы арестовать мой бизнес, нужно арестовать весь бизнес, существующий в России».

И добавил: «Бизнес у меня остался в России, просто им неизвестно, какой».

Берлускони Сильвио

(род. в 1936 г.)

Премьер-министр Италии, медиамагнат. Основатель и глава партии «Вперед, Италия!». Владеет тремя общенациональными телекомпаниями, контролирует платный канал, держит крупные пакеты акций региональных и локальных телестанций (в том числе и за пределами Италии), руководит издательством и имеет в своем распоряжении несколько газет. Президент холдинга «Фининвест», в который входят строительные и риэлтерские фирмы, а также популярная футбольная команда «Милан». Американский журнал «Форчун» назвал его «самым богатым итальянцем начала нового столетия».

Одной из самых колоритных фигур на европейской политической сцене выглядит глава правительства Италии Сильвио Берлускони. По возрасту он принадлежит к старшему поколению политиков, а по стажу – к младшему. Выбившийся наверх собственными силами, этот сын мелкого служащего, ставший одним из богатейших людей в мире, гораздо ближе по духу консерватору Джорджу Бушу, чем своим европейским коллегам – лейбористу Тони Блэру, социал-демократу Герхарду Шредеру, социалисту Лионелю Жоспену. Как никто другой из современных политиков, Берлускони добился успеха благодаря умелому использованию средств массовой информации, прежде всего как телемагнат, а также как человек, обладающий дарованием шоумена.

Будущий бизнесмен-политик родился 29 сентября 1936 г.

в Милане, самом большом и богатом городе Италии. Его отец, Луиджи, был банковским служащим, мать, Розелла, – домохозяйкой.

Несмотря на скромный семейный достаток, мальчику дали приличное школьное и лицейское образование. Уже в годы учебы проявились его предпринимательские способности: Сильвио помогал выполнять домашние задания своим ленивым и недалеким одноклассникам и делал за них контрольные работы. Плату за это он брал натурой, например конфетами, но охотнее принимал деньги – небольшие, от 20 до 50 лир. В случае если подопечный получал низкую оценку, юный бизнесмен возвращал ему гонорар.

По окончании школы Сильвио в 1955 г. поступил в Миланский университет на факультет прикладной юриспруденции. Энергичный, самоуверенный, наделенный обаянием и лидерскими задатками, он легко обзаводился друзьями. Самым близким из них стал Феделе Конфалоньери, тоже весьма скромного происхождения, внук пекаря. С ним Сильвио, кроме всего прочего, связывала общая любовь к музыке. Молодые люди во время студенческих каникул подрабатывали на танцах. Феделе играл на пианино, а Сильвио подыгрывал другу на контрабасе и пел. Затем без отрыва от учебы Берлускони сколотил вокально-инструментальный ансамбль. Пел на пароходах, совершавших круизы по Средиземному морю, в ресторанах, на свадьбах. Денег это приносило немного, зато записная книжка молодого певца пополнялась именами и телефонами важных и влиятельных людей.

О юношеских приключениях Сильвио ходили легенды, чему он сам в значительной мере способствовал. Тем не менее в университете Берлускони учился не хуже, чем в школе. За дипломную работу по проблемам правового регулирования рекламного бизнеса в 1961 г. ему была присуждена премия фирмы Манцони, составлявшая 2 млн лир. Закончив с отличием Миланский университет, новоиспеченный юрист не пожелал идти по стопам отца и служить; он предпочел довериться собственному предпринимательскому чутью.

Уже через два года Берлускони решил, что его связей вполне достаточно, чтобы заняться серьезным бизнесом. Италия в начале 60-х гг. переживала настоящий строительный бум, и на этой волне Сильвио создал компанию «Эдилнорд», задумав возвести на северной окраине Милана роскошный район для богатых. Начинающий предприниматель собирался реализовать свою идею создания микрорайона, где наряду с комфортабельными квартирами «было бы все – от родильного дома до кладбища».

Так было положено начало району Милан-2, а затем появился и Милан-3.

Под строительство Сильвио скупил участки земли, у которых было только одно достоинство – необычайная дешевизна, поскольку непосредственно над ними заходили на посадку самолеты местного аэропорта. Ни один нормальный человек, говорили скептики, не станет покупать дорогой дом, над которым постоянно грохочут самолеты. Тем не менее Берлускони начал строительство, а воздушные лайнеры самым необъяснимым образом принялись взлетать и приземляться в Линате, близ Милана, старательно облетая район застройки. Стоимость земли мгновенно выросла.

Конкуренты попытались было начать расследование столь странного обстоятельства. Однако финансовая полиция не вскрыла никаких нарушений, о чем следователь Массимо Берутти не преминул сообщить публично. Вскоре синьор Берутти покинул государственную службу и стал адвокатом компании «Эдилнорд» и ее хозяина. Так началась деловая жизнь Берлускони в строительном бизнесе, ставшем его основным занятием на ближайшие 20 лет.

Когда строительство района Милан-2 закончилось, Сильвио был не только владельцем компании «Эдилнорд», но и хозяином небольшой студии «Телемилано». Для Италии, где действовала государственная монополия на теле-и радиовещание, существование частной телекомпании было совершенно беспрецедентным фактом. Впрочем, обвинения в попытке нарушить закон о телевещании Берлускони легко отверг: «Телемилано» был не более чем кабельным каналом, вещавшим только для жителей нового микрорайона Милан-2.

У молодого бизнесмена в то время имелось гораздо больше идей, чем денег. Но он смог найти богатых инвесторов. Свои удачи Берлускони объяснял собственным «мужеством и обаянием». Действительно, ему нельзя было отказать в умении убеждать людей. Но все-таки вопрос о происхождении финансовых потоков, которые обеспечили ему успех, окутан туманом. Сквозь него просвечивал таинственный швейцарский след. Как всегда в Италии, не могли не возникнуть догадки о «руке мафии».

Однако даже недоброжелатели не отрицали исключительных деловых качеств Берлускони, его организаторских талантов и фантастической работоспособности. Он находился на ногах по 18 часов в сутки, не пил и не курил. Больше всего Сильвио страшился потерять время, хотя не забывал, что в жизни есть не только работа. В 1965 г. он вступил в брак с красивой и

элегантной туринкой Карлой Далле'Ольо. Вскоре у них появились дочь и сын.

Детищем же Сильвио в сфере бизнеса стала промышленная группа «Фининвест холдинг компани», родившаяся 21 марта 1975 г. А через два года за свершения на ниве строительства Берлускони удостоился почетного звания «Кавалера труда». С тех пор титул «кавальере» неотделим от его имени.

В конце 70-х гг. кавальере стало тесно в строительном бизнесе. Конъюнктура стала меняться, и Сильвио решил расширять и диверсифицировать свое «хозяйство». Строительство становилось все менее рентабельно, зато 3 рекламные минуты на телевидении стоили столько же, сколько квартира в жилом комплексе, который возводился годами и требовал огромных инвестиций. В момент массового заселения микрорайона Милан-2 произошло увеличение объемов показа по локальной сети «Телемилано», и Берлускони осознал, что Италия готова к просмотру коммерческого телевидения в национальных масштабах. Поэтому он сконцентрировал всю свою энергию на этом новом и захватывающем направлении работы.

Хотя в Италии часть телевизионного рынка контролировала государственная компания «РАИ», другая его часть напоминала «дикий Запад». На его завоевание и бросился строительный магнат, заручившись солидной политической поддержкой. Его близким другом стал лидер социалистической партии Беттино Кракси, неоднократно возглавлявший правительство страны. При всей тесной дружбе с ним кавальере надежно подстраховался: его союзниками были также два видных христианских демократа – Дж. Андреотти и А. Форлани.

Экспансия Берлускони в царство средств массовой информации, и прежде всего в телевидение, оказалась успешной. Если в 1980 г. доля строительства в «Фининвесте» составляла 60 %, то уже через пять лет 85 % капитала группы приходилось на телевидение, а Сильвио владел целой сетью кабельного вещания.

Когда возмущенные действиями «Фининвеста» владельцы крупных медиакомпаний страны попытались обвинить Берлускони в нарушении закона о госмонополии на телевещание, оказалось, что формально никакой телесети у него нет. Хотя сотни кабельных каналов по всей стране показывали одни и те же программы, а рекламные блоки, рекламировавшие в основном компании, принадлежавшие Берлускони, были идентичными, по документам все телеканалы были независимы друг от друга, а сетка вещания была составлена так, что в разных районах страны программы начинались не одновременно, а с разницей в несколько минут. Адвокаты легко доказали, что никакой

глобальной сети частного телевещания нет и в помине.

Скорее всего, глава «Фининвеста» расценивал телевидение не только как область для выгодных капиталовложений, но и как рычаг влияния на всю Италию. Здесь для него открывалось обширное поле для реализации творческого потенциала: «Одновременно он представал в ролях хозяина, продавца рекламы, эксперта по маркетингу, режиссера, звукооператора, ответственного за связи с общественностью, редактора, мецената».

Прекрасно понимая безграничные возможности телевидения, Берлускони постарался добиться в этой сфере гегемонии. Ему посодействовали в этом дружественные политики, особенно старый приятель Кракси. Он не раз ставил на кон судьбу возглавляемых им правительств, чтобы протащить через палату депутатов и сенат выгодные для Сильвио законы. Вопреки сопротивлению оппозиции, в 1990 г. вступил в силу «закон Мамми», названный так по имени сенатора, выступившего с инициативой его принятия. После этого бизнесмен мог не опасаться, что против его медиаимперии будут приняты антимонополистические меры.

В 1980 г. Сильвио основал первую национальную коммерческую телевизионную сеть в Италии «Канале-5», которая сразу же завоевала популярность. Несколько позже он создал еще два телеканала: «Италиа-1» (начал вещание из Раскони в 1982 г.) и «Ретекватро» (начал вещание в 1984 г. из Мондадори). Ключевыми факторами успеха в этом начинании оказались, во-первых, создание компании «Пубиталиа'80», которая занялась информационной рекламой, и, во-вторых, оптимизация сетки вещания с подбором наиболее популярных телепрограмм.

В 1981 г. разразился новый громкий скандал. Фамилия Берлускони была обнаружена полицией в списках подпольной масонской ложи «Пропаганда-2», связанной с организованной преступностью и неофашистами. Для многих бизнесменов подобное разоблачение означало бы неминуемый конец карьеры. Но только не для Сильвио. Ведь у него был очень влиятельный друг – Беттино Кракси, лидер соцпартии Италии…

Когда в 1984 г. Кракси занял кресло премьер-министра страны, одним из первых решений нового правительства стал декрет о либерализации рынка телекоммуникаций. А его друг-кавальере был официально «назначен» главным медиамагнатом Италии, владеющим тремя крупнейшими негосударственными телеканалами. За Сильвио закрепилось прозвище «Его Телевещательство», поскольку его каналы охватили половину зрительской аудитории полуострова.

80-е гг. ознаменовались изменениями и в личной жизни заслуженного строителя, преобразившегося в телемагната. Однажды он увидел на сцене одного из миланских театров 24-летнюю актрису Мириам Бартолини, выступавшую под псевдонимом Вероника Ларио. Пораженный ее красотой, Сильвио явился за кулисы и уехал из театра вместе с ней, чтобы больше не разлучаться. Правда, брак они оформили лишь через десять лет, когда уже имели троих детей.

Информационный бизнес кавальере получил новый толчок в своем развитии в момент создания журнала – телевизионного обозрения «Сорриси э Калзони Ти-Ви». Журнал практически сразу же завоевал популярность, его тираж превысил 2 млн экземпляров. Это укрепило позицию, которую Берлускони уже занимал в мире издания газет и журналов. Она основывалась на обладании контрольным пакетом акций «Иль Жернале» – национальной ежедневной газеты, издаваемой Индро Монтанелли, одним из наиболее известных журналистов Италии. В конце 80-х гг. интерес Сильвио к средствам массовой информации увенчался созданием ведущего издательского дома республики «Мондадори».

Успех коммерческого телевидения в Италии позволил Берлускони и его «Фининвесту» перешагнуть государственные границы. Последовали открытие телевизионного коммерческого канала «Ля Шан» во Франции, который начал свое вещание в 1986 г., создание телеканала «Телефунт» в Германии (1987 г.) и «Телесинко» в Испании (1989 г.). В результате такого стремительного роста к началу 90-х гг. «Фининвест» стала второй по величине частной компанией в стране, с количеством работников около 40 тыс. человек, и крупнейшей медиагруппой не только в Италии, но и в Европе.

В марте 1986 г. Сильвио стал президентом «Милана» – одного из самых известных итальянских футбольных клубов. Известный психолог А. Мелуцци писал о Берлускони: «У него огромное “Я”, всегда спроецированное вовне, ему нужны большие экраны, на которые оно бы проецировалось и с которых оно бы воспринималось. У него колоссальное желание быть любимым всеми». На роль такого «экрана» отлично подошел футбольный клуб с огромной армией болельщиков-тиффози.

Команду предстояло поднимать со дна, и Сильвио не пожалел денег на обновление состава и массированную рекламу. Результаты не заставили себя долго ждать: в 1988 г. «Милан» стал чемпионом Италии, а уже в следующем году завоевал кубок европейских чемпионов, затем суперкубок Европы и наконец – межконтинентальный трофей.

Наверное, сам Берлускони не предвидел, какие дивиденды дадут ему инвестиции в футбол. «Сильвио, ты великий!» – кричали, завидев его, тиффози. Это, конечно, ласкало слух, но важнее был подтекст: «Сильвио, мы проголосуем за ту партию, которую ты нам укажешь. Восемь миллионов голосов – твои». Кавальере тогда еще не помышлял о политике. Политическое прикрытие ему пока обеспечивали могущественные друзья. Не исключено, однако, что благодаря фанатизму болельщиков «Милана» Берлускони осознал, какие козыри у него на руках.

Грандиозные потрясения начала 90-х гг. сказались в Италии сильнее, чем в какой-либо другой западноевропейской стране. Развалилась функционировавшая более 40 лет партийно-политическая система, и жертвами этого процесса оказались друзья-покровители Берлускони. Спасаясь от обвинений в коррупции, Кракси бежал в Тунис; Андреотти попал под суд по подозрению в связях с мафией. Миланские судьи, проводившие операцию «Чистые руки», добрались и до Берлускони.

А тут еще и коммерческая деятельность медиамагната стала давать сбои: империя разрослась, но утратила былую рентабельность. Общий объем продукции вырос в 5 раз, зато долги увеличились в 11 раз, а норма прибыли упала в 20 раз. Вряд ли Берлускони кривил душой, когда в свое время уверял, что не собирается становиться политиком. Теперь же у него фактически не было иного пути, чтобы сохранить бизнес и при этом остаться на свободе.

Возможностями для успешного старта Сильвио располагал немалыми, нужно было лишь умело ими распорядиться. Он удачно выбрал стратегию: будучи плотью от плоти обанкротившейся системы, телемагнат искусно сумел подать себя поборником обновления республики. Он стремился предстать в качестве итальянского подобия Рональда Рейгана и Маргарет Тэтчер, рекламируя себя как удачливого бизнесмена и обнадеживающий ориентир для всех предприимчивых итальянцев.

В январе 1994 г. Берлускони вплотную занялся политикой. Для начала он оставил свой пост в «Фининвесте» и зарегистрировал собственную партию «Вперед, Италия!». Она создавалась по всем правилам маркетинга. Сначала посредством опросов выяснялись чаяния электората. Затем формировался обширный пакет обещаний, призванный ублажить практически всех без исключения. Организационной же основой новой партии послужили тысячи клубов болельщиков «Милана», что подчеркивалось в названии, позаимствованном из победного клича миланских тиффози. С учетом психологии итальянцев в

политической риторике партийного лидера доминировала футбольная лексика.

Хотя Берлускони вторгся в политику в значительной мере вынужденно, все же нельзя не отметить, что к этому его побуждала и определенная внутренняя потребность. Когда авторитетный консервативный журналист Индро Монтанелли попытался удержать кавальере от опрометчивого шага, тот отверг увещевания: «Вы не поняли, что я устал быть просто Сильвио Берлускони. Я хочу героической жизни».

На выборах 27 марта 1994 г. новое движение набрало наибольшее количество голосов (21 %), а коалиция партий, собравшихся вокруг движения «Дом свобод», составила абсолютное большинство в парламенте. В дальнейшем по поручению президента республики Берлускони в союзе с бывшими неофашистами (Национальный альянс) и сепаратистами из Ломбардии (Лига Севера) сформировал правительство. На всех уровнях, от государственного до семейного, признавали, что правительство, возглавляемое политиком-бизнесменом, сумело достичь важных результатов.

Впрочем, первое хождение во власть оказалось для Берлускони не очень удачным. Обещания (в частности, 1 млн новых рабочих мест) было легче дать, чем выполнить. Неофашисты и сепаратисты, заполучив министерские портфели, раскачивали правительственную «лодку» в разные стороны. Кроме того, люди из окружения Берлускони и он сам испытывали сильное давление со стороны миланских борцов с коррупцией. Был даже выдан ордер на арест его брата Паоло, а сам председатель Совета министров получил повестку, обязывающую явиться в прокуратуру на допрос. Утратив почву под ногами, глава кабинета после 226 дней пребывания у власти подал в отставку.

Правительственная коалиция, возглавляемая медиамагнатом, распалась. На внеочередных парламентских выборах победили левые. Для Берлускони начались тяжелые времена. Его обвинили во взяточничестве, вспомнили истории с созданием издательства «Мондадори» и отменой госмонополии на телевещание, после которой одна из его компаний перечислила на счет Беттино Кракси около 10 млн долларов. После 1995 г. Сильвио неоднократно представал перед судом и даже трижды приговаривался к тюремному заключению: за сокрытие доходов, дачу взяток налоговым инспекторам и незаконное финансирование предвыборной кампании своего друга Кракси. Всякий раз адвокаты Берлускони подавали апелляции и выигрывали: дважды приговоры отменялись за недостатком улик,

третий раз – за истечением срока давности.

Проблемы у кавальере оказались не только в Италии. Судья Балтасар Гарсон, пытавшийся в свое время добиться суда над чилийским диктатором Пиночетом, предъявил Берлускони обвинения в уклонении от уплаты налогов и нарушении испанского законодательства о владении телекомпаниями. Ему вменялось в вину, что он через подставные фирмы завладел 80 % испанского канала «Телесинко», в то время как по закону иностранцы могут иметь в собственности только 25 %. Похожие обвинения были предъявлены экс-премьеру и в Швейцарии. А потому уходить с политической арены Сильвио не собирался: оставаясь лидером своей партии, он быстренько стал депутатом Европарламента.

Нового взлета темпераментному миллионеру, привыкшему быстро добиваться своего, пришлось ждать почти 7 лет. Успех пришел на майских выборах 2001 г. «Вперед, Италия!» получила около 30 % голосов, что в условиях итальянской многопартийности можно считать внушительным результатом. Объединившись с прежними союзниками под вывеской «Дом свобод», победитель сформировал 59-е послевоенное правительство Италии.

Важнейшей предпосылкой успеха Берлускони явилось все то же умелое использование подконтрольного телевидения и новых информационных технологий и то, что его соперники действовали по шаблонам прошлого века. Если телемагнат стремился воздействовать на эмоции и воображение избирателей, то оппоненты оперировали нудными аргументами социально-экономического характера. Кавальере эффективно сыграл на недовольстве итальянцев притоком нелегальных иммигрантов и по привычке клеймил левых «коммунистами». Между тем его «Вперед, Италия!» вступила в Европейскую народную партию, объединяющую христианских демократов, и стала числиться право-центристской и консервативной.

Какими-то впечатляющими действиями правление премьера-миллионера пока не отмечено. Глава правительства пытается выглядеть серьезным, не бросающим слов на ветер политиком: «Нужно кончать с речами, теперь наступило время работать». К тому же кавальере примеряет на себя образ «отца нации». «Вы знаете, – высказалась в связи с этим внучка Муссолини Алессандра (член парламента), – народ хочет отца… и Берлускони идет ему навстречу».

Для медиамагната трудно сочетать роли главы правительства и предпринимателя. О том, что бизнесмен в нем может брать верх над политиком, свидетельствуют первые шаги правительства,

добившегося снижения налога на наследство и отмены закона, трактующего фальсификацию балансовых отчетов как уголовное преступление. Отказ от соглашения о взаимной правовой помощи со Швейцарией позволил итальянскому правительству закрыть пути к расследованию всякого рода финансовых злоупотреблений, связанных с утечкой и отмыванием денег, уклонением от уплаты налогов. Таким образом, Берлускони избавился от тянувшегося за ним и его окружением длинного шлейфа судебных процессов.

Как-то в интервью популярной газете «Репубблика» кавальере похвастался, что он «сделал себя сам»: «Я – первое поколение. Как промышленник я поднялся сам в 60-х гг. без знакомств, поддержки, помощи». О многочисленных друзьях, помогавших ему стать «самым богатым итальянцем», он предпочитает не упоминать. Слишком уж часто в последнее время Берлускони обвиняли в неоднократных уклонениях от уплаты налогов, подкупе чиновников, подделке финансовых отчетов и связях с мафией. Теперь, снова став премьер-министром Италии, он чувствует себя совершенно спокойно. До 2006 г. иностранная и местная Фемида не сможет подступиться к нему со своими «нескромными» вопросами.

Боровой Константин Натанович

(род. в 1948 г.)

Преуспевающий российский предприниматель и политический деятель. Вице-президент Конгресса бирж, президент Российской товарно-сырьевой биржи, президент инвестиционной компании «Ринако», председатель совета директоров Российского национального коммерческого банка, руководитель компании «Боровой-траст». Председатель совета директоров Агентства экономических новостей и Партии экономической свободы. Австрийский журнал «Оптион» в 1992 г. поставил его на второе место в списке самых богатых людей из государств бывшего СССР.

«Патриоты загрустили, самогонку пьют в разлив. Жириновский с Баркашовым уезжают в Тель-Авив». Эту частушку сочинил Константин Боровой – личность разносторонняя: ученый, бизнесмен, политик, меценат, светский лев, автор сатирических пьес, любитель розыгрышей и эпатажа. В 90-х гг. прошлого века его имя было на слуху у всех, кто хотя бы в минимальной степени интересовался российской политикой, экономикой или светской хроникой. В последнее время он отошел от активной политической деятельности, стал реже появляться на телеэкране и в модных тусовках.

Боровой – одна из самых ярких личностей постперестроечной России. Он был фактическим создателем биржевого движения в стране, организовал Партию экономической свободы, избирался в Госдуму. Пожалуй, громче всех других оппозиционеров критиковал власти за чеченскую войну. Политические суждения

Борового всегда отличались и отличаются резкостью, порой даже экстремизмом. Он занимает откровенно прозападную, проамериканскую позицию. На перспективы отечественной экономики смотрит пессимистически. Правда, свой бизнес сворачивать не торопится. То ли кривит душой, то ли знает нечто сокровенное… Но как бы там ни было, успешная карьера – смысл его жизни, возможность самовыражения и самоутверждения.

Родился Константин Боровой 30 июня 1948 г. в старой части Москвы у Красных ворот в семье профессора-математика и заведующей особым отделом Железнодорожного райкома партии. Отец до 1937 г. был писателем, секретарем РАППа. Когда рапповцев начали сажать в тюрьмы, он ушел в редакцию метростроевской газеты, а потом в науку.

Один из дедов – Алексей Снегов, революционер, в 16 лет ставший председателем ревкома в Виннице, – провел 18 лет в сталинских лагерях. «До этого он работал в ЦК Украины, а после освобождения – заместителем начальника политуправления МВД, освобождал 58-ю статью. В 1953 г. выступал главным свидетелем на процессе Берия, дружил с Хрущевым. В последние годы работы в МВД он носился с идеей-фикс об отмене смертной казни. Был на «ты» с Брежневым».

В 12 лет Костя начал ходить в Политехнический музей и в МГУ на лекции по астрономии, физике, математике, литературе и на популярные в то время выступления поэтов, писателей и ученых. Его кумирами стали Колмогоров и Окуджава, Эренбург и Солженицын. Тогда же он с двумя своими друзьями создал «первую тайную политическую организацию по распространению самиздата».

В 1965 г. Боровой окончил математическую спецшколу и поступил в Институт инженеров железнодорожного транспорта, который закончил в 1970 г. В институте женился, родилась дочь. Брак, однако, завершился разводом. Через 5 лет на вечеринке познакомился с будущей женой – Тамарой. Свадьбы не было, была лишь регистрация в загсе. В 1974 г. Константин закончил мехмат МГУ по специальности «Прикладная математика». Некоторое время консультировал Госкино по вопросам внедрения АСУ. Через два года стал аспирантом, а в 1980 г. благополучно защитил кандидатскую диссертацию и работал в различных научно-исследовательских организациях и вузах инженером и научным сотрудником.

С 1983 по 1987 гг. Боровой – доцент архитектурного факультета Московского института инженеров землеустройства. Преподавал математику и компьютерную графику. Заниматься бизнесом начал, когда на базе Центра научно-технического

творчества молодежи организовал кооператив по обслуживанию вычислительной техники: «До лета 1987 г. я был вполне благополучным человеком, преподавал, занимался любимой математикой, параллельно руководил ВЦ, был реальным претендентом на заведование кафедрой и даже на должность ректора в одном из вновь созданных институтов. Я неплохо зарабатывал, меня ценили. И когда в мае 1987 г. я взялся за договор в рамках НТТМ, это была обычная для меня профессиональная работа: постановка задачи управления технологией. Нас было пять человек – математики и программисты, и мы все сделали за один день, заработав 600 рублей. Следующий договор был на 20 тысяч рублей, затем на 70 тысяч. Народу у нас прибавилось, заказчиков хоть отбавляй, и я почувствовал, что уже не могу и ставить задачу, и программировать, и заключать договора, и быть юристом, и контролировать бухгалтера».

В 1988 г. Боровой оставил преподавательскую работу и «стал менеджером, оставаясь системщиком в области экономических процессов». Почти сразу он начал создавать новые организации – всего около 50 в разных сферах: «Рабочим телефоном стал домашний. Приходило много друзей, друзья друзей. Я им находил дело, иногда давал кредиты. Коллективы я формировал сам и был их менеджером. Ни в одной организации я не числился, но мне доверяли полностью. Когда возникала необходимость вложений капитала в новое дело или на благотворительные цели, проблем не было, их просто перечисляли и все».

В то время людей, которые открывали свои предприятия и начинали заниматься коммерческой деятельностью, считали неудачниками. Но Константин не обращал внимания на мнение окружающих. Он «умел много: строить дома, водить и ремонтировать автомашины, учить студентов и готовить школьников в вузы, управлять автокраном и работать на токарном станке, писать программы и руководить научными разработками и многое другое». Поэтому в одном из первых своих рекламных объявлений Боровой написал: «Окажу услуги в любой области».

За короткий период он успел побывать председателем нескольких кооперативов, главбухом, юристом, агентом по рекламе, специалистом по общественным связям, кассиром, шофером, курьером, руководителем проекта, математиком и электриком. В конце 1989 г. во всех созданных им кооперативах было уже около 200 человек, и каждый день рождалась новая идея о том, чем бы еще заняться.

В том же году Боровой заработал свой первый миллион и задумался, куда его истратить. «Шубу и бриллианты жене? Но сегодняшняя бессребреница может завтра превратиться в ненасытную волчицу… Шубу и брюлики любовнице? Но она ценит меня за мозги, за искреннее к ней чувство… Квартиру? Но это головная боль – искать, переезжать. И так хорошо и достаточно иметь трехкомнатную. Дачу? А зачем? Родительскую, чтобы не мучиться, я подарил сестре». В результате 300 тыс. пошли на благотворительность и театр «Модерн-Опера», просуществовавший год, 300 тыс. – на помощь демократам, 150 тыс. – на научные исследования.

Вскоре кооперативная деятельность перестала приносить удовлетворение. «Для меня то была лишь разминка.

Я чувствовал, что большие игры еще впереди». Став свободным предпринимателем, Боровой поставил себе чисто математическую задачу: вписать новую экономику в старые структуры, т. е. создать такую управляемую структуру, которая позволит обеим экономическим системам какое-то время сосуществовать. Так возникла модель биржи, причем чисто теоретически: товарообменные схемы ее устройства, модели с параллельными деньгами… Эта модель была разработана у него на кухне методом мозгового штурма вместе с друзьями и знакомыми.

В 1990 г. Боровой собрал группу юристов для разработки части документов биржи. «Ясна была идея, но нужно было сконструировать механизм действий, для чего требовалось большое количество экспертов. Первое, что я предпринял, – попытался найти ученых, которые помогли бы это сделать. Нужны были люди, знакомые с такими механизмами, осведомленные в западной экономике. Знаете, сколько я нашел таких специалистов? Ноль. Полный ноль. А как вы думаете, кто тогда разработал для нас концепцию? Мальчики и девочки, которым по 25–30 лет».

В феврале Боровой учредил ассоциацию «Деловое сотрудничество и социальное развитие», у которой в перечне видов деятельности значилось создание биржи и организация ее работы. В апреле 1990 г. после долгого перерыва (последняя биржа была ликвидирована в 20-х гг.) была основана биржа Борового в виде Ассоциации брокеров. Кстати, слово «брокер» в новый словарь русского языка, по утверждению бизнесмена, ввел именно он, предпочтя его «маклеру».

В начале июля учредители приняли решение о новом названии: Акционерное общество «Российская товарно-сырьевая биржа» (РТСБ). Через три месяца состоялось первое собрание

акционеров, а в ноябре прошла первая официальная биржевая сессия на территории Политехнического музея.

Весной 1991 г. биржевики создавали Межрегиональный биржевой Союз СССР (число бирж в стране резко росло: к концу года оно перевалило за тысячу и начало приближаться к количеству памятников Ленину). Боровой выступил с заявлением, что «интересы бизнеса и граждан противоположны интересам и задачам правительства СССР». В результате было создано еще одно объединение – Конгресс бирж. В свойственной ему прямолинейной манере Константин призвал: «Баранов, предпочитающих госкомитет по биржам, просим не беспокоить». В результате 20 из 23 крупнейших бирж подписали учредительные документы.

Биржа развивалась быстро. В начале ее деятельности английский министр финансов Ламонт был изумлен, увидев на РТСБ, как брокер лихо совершал сделки на сотне товаров: от гвоздей и водки до нефти. Министр пошутил: «Где получают такое блестящее образование?» Но Боровой парировал: «Нельзя сразу зажить в рыночной экономике, нужен переходный период». И позже с уверенностью заявил: «Я убедил американцев, у которых рынок еще 50 лет назад был еще более «блошиным», тем более что на их глазах мы открываем торговые дома, куда вымещаются небиржевые товары – ширпотреб, продовольствие. И все за какой-то год».

Визит Ламонта чуть было не стал для Борового роковым – репортаж о нем был показан телевидением 19 августа 1991 г. в перерывах между концертами классической музыки: «Я понял, что выбран крупной жертвой». На следующий день объявили об аресте Эдуарда Тенякова – коллеги Борового.

По словам бизнесмена, во время августовского путча «телефаксы и компьютерная почта РТСБ работали только на передачу и подрывали устои новой коммунистической диктатуры. Мы занимались снабжением продовольствия для защитников, покупали заправочный материал для множительной техники в Белый дом, размножали листовки, а потом и «Общую газету», ставя на них свою марку: типография РТСБ». В 3 часа дня Боровому на стол положили два заграничных паспорта и билеты на самолет, но он отказался покинуть страну и остался со своим коллективом.

Уже на следующий день он шагал во главе выведенной им колонны брокеров РТСБ с огромным (120 м длиной и 5 м шириной) специально приготовленным трехцветным российским флагом. С криками «Долой хунту!» они прошли через центр Москвы и у здания правительства организовали митинг. В то

время место у микрофона было еще свободным.

Но после победы демократии новая власть не спешила афишировать свое знакомство с предпринимателями, вставшими на защиту Белого дома. Бизнесмену-биржевику было отказано во встрече с Ельциным сразу после того, как тот одержал победу на президентских выборах. Формулировка была следующей: «Она (встреча) может его скомпрометировать перед народом». При послепутчевом разделе городского имущества Боровой не получил ничего.

В октябре 1991 г. руководство биржи приняло решение о создании Российского национального коммерческого банка, который должен был стать финансовой клиринговой расчетной системой. В декабре Константин стал председателем совета директоров нового банка. Затем было принято решение создать информационное агентство, похожее на «Рейтер»: «Вначале мы придумали модель. Для этого нужны информационная сеть, система связи с биржами, банками, способ налаживания контактов, аналитическая группа. Отличительная особенность этого агентства именно в том, что оно не только собирает информацию, но и анализирует ее. Затем подключается система корреспондентских пунктов, определяется способ взаимодействия с брокерами и бизнесом более широким». Возглавил Агентство экономических новостей тоже Боровой.

С целью подготовки населения к рынку и, естественно, в рекламных целях Боровой как президент РТСБ открыл биржевые полосы в явно не «рыночных» газетах «Правда» и «Советская Россия».

В конце 1991 г. он участвовал в создании Российского инвестиционного акционерного общества («Ринако»): «Создавая его, мы тоже решали чисто математическую задачу: поддержание баланса уровня стоимости акций с помощью резервной системы». Для экспертной оценки эффективности инвестируемых средств нанимались лучшие банкиры. Для дополнительных консультаций эксперты «Ринако» были делегированы в Берлин. Боровой стал президентом и этой компании.

В этом же году около 300 организаций, в том числе РТСБ и «Ринако», создали Московскую конвенцию предпринимателей (МКП), объявившую Москву зоной, неблагоприятной для предпринимательства. Боровой заявлял: «Мафия – это когда жена мэра находится в родственных отношениях с женой банкира. А то, что происходит у нас, это же просто беспредел… Ибо мэр или вице-мэр, который руководит коммерческой организацией, акционерным обществом, – преступник, он эксплуатирует свою должность и наживается на ней».

Война была объявлена. Концепция власти у Борового принципиально отличалась от существующей: «Самое страшное то, что у нас от прошлого осталась генетика тоталитарной власти. Управлять всем… Мудрая власть ни во что не вмешивается, она маленькая, умная и бедная. Власть должна заниматься двумя вещами. Первое – охранять закон, что самое главное. И второе – не менее важное – социальная защита: пенсионеры, дети».

Известность Борового стала приобретать скандальный характер. В Москве спорили о том, сколько ему осталось жить, а уже в начале 1992 г. всерьез обсуждали проблему приобретения им Центрального телевидения. Один из руководителей канала Эдуард Сагалаев в интервью того периода говорил, что «Боровой хочет купить телевидение или перепродать его, заработав миллиарды». На самом деле Константин хотел помочь Егору Яковлеву: «Сначала он не понял этого и на встрече с журналистами назвал меня зарвавшимся нуворишем. А потом попросил помочь». Боровой быстро подготовил экспертное заключение, где представил структуру финансовой группы, в которую должен был превратиться первый канал…

10 января на лестничной площадке перед квартирой Борового раздался взрыв. Это было первое и, как оказалось, не последнее покушение на бизнесмена…

В апреле 1992 г. МКП приняла декларацию, в которой было сформулировано требование президенту России – отставка московского правительства в связи с ухудшением предпринимательского климата. «Москва – зона неблагоприятная для предпринимательства. Всем нам надоело кормить это стадо паразитов», – говорилось в декларации. На следующий день Боровой от лица Конвенции призвал москвичей начать бойкот городской власти и ее органов.

Он также повторил обращение к президенту с требованием «немедленно освободить граждан от этой преступной власти и создать комиссию по расследованию ее противозаконной деятельности». Кроме того, Боровой заявил, что в стране «государственный рэкет значительно перекрывает криминальный».

По инициативе Лужкова возмутитель спокойствия был вызван в прокуратуру Фрунзенского района, где отказался представлять доказательства своих обвинений и давать письменные показания. Газета «Московский комсомолец» опубликовала статью, обвинявшую Борового в том, что он платит взятки аудиторской и налоговой службам, а причиной декларации стала личная обида шефа РТСБ на московское правительство, не дающее ему «по дешевке скупать собственность». Газета «Комсомольская правда»

отметила, что «имидж московского бизнесмена не очень вяжется с образом борца с коррупцией».

Одновременно с этим Боровой предпринимает эффектный шаг – предлагает Валентину Павлову (находившемуся в тюрьме «Матросская тишина») и тогда еще экс-председателю Госбанка Владимиру Геращенко сотрудничество в качестве экспертов, а Павлову тем самым «отработать химию в «Ринако». Мне нужны его знания существовавшей в нашей стране системы взаимоотношений. Мне нужны его связи», – заявил бизнесмен. Павлов через жену дал согласие. Ответа Геращенко, который, по оценке Борового, «стоит не менее 300 тыс. фунтов стерлингов в год», не последовало. По достижении результата, давшего рекламный эффект, интерес к экспертам у Константина быстро прошел.

Весной 1992 г. Боровой решил оставить пост президента РТСБ и посвятить себя политике, организовав Партию экономической свободы. Он лично обзвонил более 50 известных московских бизнесменов и предложил им вступить в свою партию. Программа партии включала «борьбу за экономические свободы для населения, выработку справедливого механизма приватизации, сильную систему социальной защищенности малоимущих». Боровой стремился доказать, что «политикой в России могут заниматься порядочные, честные люди. Для меня достижение политических целей – вопрос чести, а не материальное благополучие. Мы партия либерально-демократическая. Но это место занял КГБ, когда создал партию Жириновского, и мы назвали себя ПЭС».

В августе 1992 г. пресс-центр московской мэрии объявил ПЭС единственной общественной организацией, получившей разрешение на проведение демонстрации в дни празднования августовской победы. Однако Борового не было на праздничном митинге среди выступающих, которых было заметно больше, чем 20 августа в прошлом году. Политик-бизнесмен возмущался: «Голосуя за Ельцина, я не голосовал за всех этих первых секретарей, которые вокруг него вьются. Я считал, что президент уже ушел из этого круга, когда он заявил: я выхожу из партии. Вот за это «вышел» я и отдал свой голос… Завтра начнут душить демократию. Многие скажут президенту: «Алло! Мы вроде в другую игру играем!» И тогда он будет затыкать рты: включится репрессивный механизм КГБ, начнутся экономические преследования».

Боровой искал союзников. В январе 1992 г. он финансировал Конгресс гражданских патриотических сил: «Я и дальше буду их поддерживать. Патриот – это собственник на своей земле. И он

страшен этой власти, потому что она нужна только иностранному инвестору, чтобы ее покупать». Одновременно с этим Константин нанес деловой визит в США. Состоялись встречи в Сенате, Госдепартаменте, он посетил крупные банки и биржи.

В начале 1993 г. Боровой предсказывал свертывание политической демократии. Одним из примеров этого являлось запрещение входа в здание правительства женщинам в брюках и мужчинам в джинсах. Он считал, что «демократы проваливаются. Из-за непрофессионализма в правительстве, из-за ошибок президента, из-за разных глупостей. Партии, поддерживающие президента, – в дурацком положении. Они не оппозиционны, т. е. не могут набирать очки за счет критики власти, но они и не во власти».

В октябрьском противостоянии 1993 г. Боровой не выбирал, на чьей стороне баррикад находиться. В памятную ночь с 3-го на 4-е он одним из первых выступил по телевидению с призывом применить силу. Однако позже на внеочередном съезде своей партии Боровой назвал эти события не только победой демократических сил, но и национальной трагедией.

Новый 1994 г. Константин встречал с оптимизмом: «Не прошел я в парламент – и так хорошо! Вряд ли мог бы ужиться я там с людьми, «оккупировавшими» сейчас треть голосов в Государственной Думе. И все-таки я не собираюсь отходить от политики, хотя, конечно, с удовольствием вернулся бы в бизнес – и зарплата побольше, и проблем поменьше».

Жена Борового считала, что ее муж – «человек непрогнозируемый, с ним невозможен даже короткий отрезок стабильной жизни, он слишком быстро принимает решения». А журналисты давно подметили одну из особенностей Борового: сделать сенсационное заявление и, не дожидаясь, пока его переварят, ошарашить следующим. Главное – это блефовать. Таков фирменный стиль. Ни одна политическая акция не была доведена им до конца. По мнению газетчиков, он «человек неуправляемый. Такие в политике долго не живут».

В марте 1994 г. на 31 километре шоссе Ярославль – Кострома «мерседес» Борового был обстрелян, а сам политический деятель выскочил из машины и скрылся в лесу. Автомобиль был взорван гранатой и сожжен…

После этого случая Константин некоторое время работал заместителем директора НПО «Молния». С 1995 г. руководил компанией «Боровой-траст». В декабре был избран депутатом Государственной Думы РФ 2-го созыва. Был членом Комитета Госдумы по бюджету, налогам, банкам и финансам.

Боровой работает по 18 часов. Спит мало и крепко, никогда

не мучаясь бессонницей. Выходных практически не берет, хотя понимает, что «в таком ритме и с такой нагрузкой трудно просуществовать долго, но так жить нравится». Известен как достаточно жесткий руководитель. «Что поделаешь, – говорит он, – это мой стиль работы. Во всяком случае, никто не может меня упрекнуть в том, что я несправедлив. Я, например, уволил личного шофера за опоздание».

О своих доходах Боровой говорит так: «Я руковожу, в некоторых случаях и владею, организациями, суммарный оборот которых десятки миллиардов рублей. «Прицепиться» к нескольким процентам, получать десять миллионов в месяц или даже в день – не проблема… Я это могу и умею делать, но не делаю. Весь мой доход за 1992 г. был меньше 2 млн рублей. Почему? А потому, что у меня грех гордыни. Я хочу созидать…»

Для него бизнес – это прежде всего творчество, ежедневный прорыв вперед, игра ума. Константин считает, что в большинстве своем наши предприниматели – огромные энтузиасты: «Однажды в Лондоне я закончил переговоры на 15 минут позже, чем кончается рабочий день, тамошние руководители на меня смотрели как на преступника. Свободное время у них – святое дело, оно – для спорта, для удовольствий. И по большому счету они совершенно правы. Нынешним нашим фанатикам довольно быстро придет на смену более спокойная генерация. Это можно сравнить с процессом создания нового автомобиля. Сейчас мы работаем практически голыми руками. Не спим, придумываем, вытачиваем детали, изобретаем модель для отливок. Но так можно создать десять автомобилей. А для серийного производства нужна нормальная технология».

Сейчас Боровой снова в бизнесе. Занимается практическими вопросами экологии, средствами массовой информации, торговлей: «Иду тем же путем, что и раньше, путем создания многофункциональных структур. Недавно создал компанию, которая занимается недвижимостью. Получается очень крупная организация, с какими-то финансовыми инструментами банковского типа». Он состоит главным редактором журнала «Америка», но относится к этой работе как к хобби.

На вопрос, не собирается ли он еще раз баллотироваться в Госдуму или вновь побороться за пост мэра Москвы или президента России, отвечает: «Нет, нет, не хочу. Политика и бизнес – не сочетаемые вещи. Если я решу заниматься политикой, мне надо будет бросить бизнес. Думаю, что я не решусь на такой радикальный шаг еще раз».

Брэнсон Ричард

(род. в 1950 г.)

Английский бизнесмен, занимающий четвертое место в списке самых богатых людей Великобритании. Создатель множества крупных фирм различного направления: пассажирских авиаперевозок, музыкальных, телевизионных, торговых, туристических, издательских и др. Владелец сети музыкальных магазинов, клубов и гостиниц как в Англии, так и в других странах мира. Обладает состоянием почти в 2 млрд долларов.

«Я хочу познакомиться с самым известным предпринимателем Великобритании», – с такой просьбой обратился к Маргарет Тэтчер кувейтский шейх, навестивший Лондон с официальным визитом. «Хорошо, я поговорю с мистером Брэнсоном», – с улыбкой ответила «железная леди», и один из ее секретарей тотчас же поспешил связаться с любимцем премьер-министра. «Он готов встретиться с вами завтра в любое удобное время».

На следующий день делегация отправилась в офис Брэнсона. Арабского гостя провели в комнату для совещаний, где он увидел группу мужчин в деловых костюмах, обступивших длинноволосого человека в обычном свитере. Поначалу шейх подумал, что несколько высокопоставленных менеджеров распекают нерадивого мелкого служащего. К его удивлению, заметив гостей, человек в свитере проворно подошел и отрекомендовался: «Привет, я Ричард Брэнсон!» Гость был шокирован, но уже через пару часов, скинув дорогой пиджак и

ослабив галстук, он оживленно беседовал с хозяином. Вечером шейх только и говорил с Тэтчер о том, «какой замечательный и интересный человек этот Брэнсон».

«Я, скорее всего, единственный предприниматель во всей Англии, который никогда не держал в руках ни одной книги по бизнесу», – любит говорить Брэнсон, во всем полагаясь на свой нюх, который никогда его не подводил. Бизнесу он действительно учился только на практике. Свою неуемную страсть к предпринимательству Ричард склонен объяснять домашним воспитанием: «Мои родители постоянно говорили мне: «Не сиди перед телевизором, делай что-нибудь». И это «делай» застряло в моей голове навсегда».

Ричард Брэнсон родился 18 июля 1950 г. в графстве Серрей (Англия) в семье графа Эдварда Брэнсона. Предки Ричарда служили в Королевской армии, на флоте и в суде, блистая умом и знаниями, которые проносили им неплохой доход. Однако отец Ричарда первым отступил от добрых семейных традиций. Видимо, он страдал нарушением координации – дислексией, при которой буквы и цифры смешаны и лишены смысла; такого человека практически невозможно научить читать и писать. Эдвард Брэнсон так и не поступил в Итон, завалил несколько раз экзамены на адвоката и… женился на стюардессе, настроив тем самым против себя все свое благородное семейство.

Мать Ричарда, Иветт Флинт, по натуре была авантюристкой: для того чтобы реализовать свою мечту об авиации, она переоделась мужчиной, так как женщин в небо не брали, и сумела стать пилотом; позже работала стюардессой на международных линиях, хотя не имела медицинского образования и не знала иностранных языков. Замужество положило конец карьере, но вопреки традиции ей пришлось работать, поскольку Эдвард не смог преуспеть на юридическом поприще и денег в семье было мало. Миссис Брэнсон ткала коврики, плела корзинки, расписывала коробочки. Судьба ее мужа была ярким примером того, как жить не надо. Поэтому она изо всех сил старалась подготовить сына к реальной жизни. Периодически мать устраивала ему тесты на выживание, и он всегда с честью выходил из любого затруднительного положения.

У Ричарда были все предпосылки к блестящей карьере на любом поприще. От отцовских предков он унаследовал аристократизм, мудрость и выдержку, а от материнских – выносливость и авантюризм. Все шло хорошо до тех пор, пока его не отдали в частную закрытую школу «Стоускул». Много спорта, занятия греческим языком и латынью, а также узаконенные многовековой традицией периодические порки превратили для

Брэнсона учебу в пытку.

Пока Ричард был капитаном школьных команд по футболу и регби, ему многое прощалось. Но после травмы ноги его начали пороть ежедневно, причем по любому поводу: плохо читает, не выучил урок по математике, забросил мяч на клумбу, неправильно заправил постель или не начистил ботинки. Через год он перестал обращать внимание на удары и каждый раз благодарил учителей за науку, но от своих авантюрных затей не отказался. Характеризуя неугомонного ученика, директор школы сделал противоречивое заключение: «Этот парень, либо сядет в тюрьму, либо станет миллионером». Юноша предпочел пойти по второму пути и даже превзошел ожидания наставника, став не миллионером, а миллиардером. И первые шаги для обретения своего огромного состояния он сделал еще на школьной скамье.

Первым опытом Брэнсона в сфере бизнеса была торговля рождественскими елками во время каникул. Тогда же он приступил к выведению попугаев, которые очень удачно раскупались. Но когда «предприниматель» уехал в колледж, мать выпустила всех птиц из вольера, так как они очень много ели и кричали, а в письме сыну сообщила, что их съели крысы. Однако судьба пернатых уже не беспокоила пятнадцатилетнего Ричарда – он нашел для себя настоящее занятие, которое заключалось в реализации придуманной им программы реформирования «Стоускул».

Он боролся против обычая наряжать учеников в форму и заставлять их маршировать по школьному двору, против воскресных церковных служб, против обязательного посещения спортивных матчей. Программа Брэнсона возникла под воздействием модных тогда либеральных веяний в образовании, согласно которым молодежь считалась ущемленной в правах. Ричард придумал, как предоставить «обиженным» подросткам трибуну для высказывания своих претензий к обществу: он стал издавать журнал «Студент».

Первым делом комнату в школьном общежитии переоборудовали под офис. Затем нужно было найти спонсоров для издания журнала, и Ричард решил размещать в нем платную рекламу. Поскольку телефона в офисе не было, Брэнсон звонил рекламодателям из уличного автомата. Но, естественно, бесплатно: позвонив на телефонную станцию, он сообщал, что его неправильно соединили, а монету проглотил автомат. Телефонистка соединяла его с нужным номером, говоря: «С вами будет говорить мистер Брэнсон!» – и все принимали ее за секретаршу крупного босса. У Ричарда было не больше пяти минут на один разговор, иначе могла вмешаться «секретарша» и

некстати сообщить, что время вышло. Тогда-то и выработалась его знаменитая агрессивная и бескомпромиссная манера общения с деловыми партнерами.

Полное отсутствие опыта в издательском бизнесе компенсировалось цепкостью и нахальством. Брэнсон выписал из справочника «Кто есть кто» фамилии всех знаменитостей – от спикера Палаты общин до архиепископа Кентерберийского – и разослал по их адресам письма с предложением высказаться по поводу молодежных проблем. Как ни странно, всем было что сказать, и ответы буквально завалили «редакцию» – комнату Ричарда. В январе 1968 г. вышел первый выпуск «Студента». Журнал не блистал качеством статей, однако они были острые, живые и скандальные.

Слава пришла к Брэнсону совершенно неожиданно. О нем в статье «Британские таланты и их успехи» написал «Вог», в офисе появился и не переставая трезвонил телефон, журналисты горели желанием взять у него интервью, во время которого юный издатель не моргнув глазом увеличивал тираж последнего номера «Студента» в десятки раз. На самом деле никто не мог сказать точно, каков был его тираж. Редакция жила за счет рекламодателей, которых буквально гипнотизировала легкая и пробивная манера юного издателя: «Здравствуйте, я – Ричард Брэнсон. Мне восемнадцать. Я издаю журнал, цель которого – сделать что-нибудь действительно полезное для молодежи».

Эта фраза стала формулой успеха Брэнсона. Несмотря на то что журнал приносил минимальный доход (на оплату счетов пошла премия за колье, которое мать Ричарда нашла на улице), он был бесценен в плане опыта. Именно в этот период будущий миллиардер выработал тактику поведения в бизнесе и открыл в себе дар побуждать людей работать бесплатно, из соображений симпатии и солидарности. В «Студенте» печатались философ Жан Поль Сартр, известный автор шпионских романов Джон ле Карре, музыканты Мик Джаггер и Джон Леннон – никому из них Ричард не платил ни пенни.

Однако через два года журнал прогорел из-за проблем с распространением. Но это банкротство не имело фатального исхода, так как параллельно с издательской деятельностью Ричард развивал другой бизнес: при «Студенте» успешно работал консультационный центр помощи молодежи. Оказывать подобные услуги Брэнсон решил после того, как на собственной шкуре испытал все сложности устройства случайной знакомой на аборт. Сотрудники редакции превратились в курьеров, психологов, юристов и врачей для многочисленных будущих мам, алкоголиков, наркоманов и людей с нетрадиционной сексуальной

ориентацией. Идея оказалось настолько живучей, что этот центр продолжает функционировать и сегодня.

Следующей авантюрой Ричарда была продажа грампластинок популярных исполнителей со скидкой до 15 % и их доставка по почте. Этой идеей он загорелся во время фестиваля «Вудсток» в 1970 г., когда увидел, что хиппи приезжали туда не для того, чтобы послушать музыку, а скорее с тем, чтобы поторговать. В том же году Брэнсон основал фирму, занимавшуюся рассылкой пластинок, и назвал ее «Веджин Мэйл-ордер».

Трудно сказать, чем именно руководствовался Ричард, выбирая столь необычное название («веджин» переводится как «девственница»). Одни склонны были видеть в этом самооценку предпринимательской неискушенности Брэнсона, другие расценивали как банальное хулиганство. Но как бы то ни было, напористый бизнесмен начал уверенно набирать обороты в новой сфере. Правда, не обходилось и без неприятных сюрпризов. Так, однажды забастовка почтовых служащих нанесла фирме серьезный урон. Проанализировав случившуюся ситуацию, Ричард не свернул торговлю, а, наоборот, открыл на Оксфорд-Стрит в Лондоне свой первый магазин по продаже грампластинок.

Магазин отличался хорошим ассортиментом и демократичностью персонала, что пришлось по душе лондонским хиппи – в укромных уголках заведения всегда можно было спокойно покурить марихуану. Задумавшись над расширением бизнеса, Брэнсон попробовал привлечь к сотрудничеству известных музыкальных исполнителей. Оказалось, что все они были связаны контрактами с крупными фирмами грамзаписи, имеющими собственные торговые сети. И тогда Брэнсон пришел к очевидному выводу: если не можешь перекупить рок-звезду у конкурентов – создай ее сам. С этой целью в начале 1972 г. он организовал собственную студию звукозаписи «Веджин Рекордз».

Первой «звездой» стал Майк Олдфилд – девятнадцатилетний молодой композитор с глазами спаниеля, в совершенстве игравший на двух десятках музыкальных инструментов. Брэнсон был просто очарован этим самородком, больше похожим на обычного лондонского оборванца. Он поселил Майкла в своем особняке Мэйнор, где была оборудована звукозаписывающая студия, и создал все условия для работы. Через год вышел альбом «Табьюла Белз», который разошелся суммарным тиражом в 20 миллионов. Деньги, полученные за реализацию этой пластинки, кормили «Веджин» целых три года.

Так в одночасье Ричард Брэнсон стал миллионером. Но, несмотря на это, уклад его жизни почти не изменился – он

руководил фирмой, расположившейся в плавучей барже на канале Риджент, превращенной в жилой дом, продолжая удивлять окружающих потрясающим чутьем на новые имена. Следующей его находкой стала скандальная панк-группа «Секс Пистолз», творчество которой было настолько эпатажным, что приводило к арестам музыкантов, судебным разбирательствам и соответственно большим тиражам пластинок. В 1978 г. Ричард открыл молодого певца и композитора Ноктракта, подписал с ним контракт, и вскоре тот стал широко известен публике под именем Стинг. За весь период существования «Веджин Рекордз» эта компания сотрудничала с такими суперзвездами, как «Роллинг Стоунз», Питер Гэбриель, Фил Коллинз, Белинда Карлайл, Бой Джордж, Брайан Ферри, Пола Абдул и Джанет Джексон.

Но со временем рамки фирмы грамзаписи для Брэнсона стали тесноваты – ему хотелось превратить «Веджин» в многопрофильную компанию. Поначалу он увлекся родственными сферами бизнеса – производством и распространением кинофильмов, видео– и музыкальных программ. В 1983 г. появилась фирма «Веджин Вижн». Год спустя начал работу «Мьюзик Ченел» – первый в Европе круглосуточный музыкальный телеканал. Тогда же Ричард попробовал свои силы как кинопродюсер и актер, профинансировав экранизацию известного романа Джорджа Оруэлла «1984» и снявшись в главной роли. Картина вызвала интерес у критики, получила несколько престижных призов, но большого коммерческого успеха не имела, хотя сам Брэнсон воспользовался случаем и полностью реализовал представившуюся возможность сблизиться со звездами киноиндустрии.

Очень скоро неутомимый бизнесмен устремился к новым горизонтам. В 1984 г. «Веджин» стала проявлять активность в торговле недвижимостью и в туристическом бизнесе: началось все с долевого участия во владении люкс-отелем на Мальорке, а закончилось организацией корпорации «Веджин Хотелз Групп», включающей в себя множество клубов и гостиниц в Англии, Испании и на Виргинских островах. Попутно была основана компания «Веджин Холидейз», которая сейчас ежегодно организует отдых почти четверти миллиона человек.

Во второй половине 80-х гг. Брэнсон начал осваивать японский рынок, так как в отличие от многих бизнесменов никогда не разделял присущего западному миру страха перед восточной экспансией. Напротив, именно среди деловых кругов Японии он всегда находил серьезных и надежных деловых партнеров: «У них есть то, что я больше всего ценю в бизнесе, –

умение ждать. Если японцы верят во что-то, то занимаются этим долгие годы».

Однако, как утверждали злые языки, такая любовь Ричарда к Стране восходящего солнца явилась следствием его нестабильных отношений с европейскими банкирами, не всегда понимающими разносторонность его интересов и неохотно кредитующими новые начинания. И это несмотря на вполне удовлетворительное состояние активов его компаний и симпатии к нему со стороны не только средств массовой информации, но и самого кабинета министров Великобритании. Неунывающий Ричард обратил свой взор на Восток и в очередной раз оказался прав.

Верность выбранной им стратегии доказывает вся история «Веджин» – одно только сотрудничество с «Сега» выглядит более чем убедительно. Первые шаги в этом бизнесе Брэнсон сделал в 1983 г., открыв «Веджин Геймз» – фирму по производству входящих в моду компьютерных игр. А уже в 1987 г. именно он первым в Европе начал закупки компьютерных игр «Сега» для всего континента. Благодаря упорству сотрудников «Веджин» через два года доселе неизвестный продукт по объемам продаж вышел на первое место.

Консорциум Брэнсона завоевывал мир, а он мчался все выше и выше. В 1984 г. Ричард решил учредить «Веджин Атлэнтик Эйруэйз» – авиакомпанию, которая отняла пальму первенства у «Бритиш Эйруэйз». Сейчас его самолеты летают в Нью-Йорк, Майами, Лос-Анджелес, Орландо, Бостон, Сан-Франциско, Вашингтон и Токио. Политика авиакомпании ориентирована на бизнес-класс и дальние маршруты. Кстати, когда Брэнсон вознамерился заняться пассажирскими авиаперевозками, в его окружении не было человека, который не отговаривал бы его от этого опрометчивого шага.

Уже через 4 года сервис «Веджин Эйруэйз» был признан лучшим сразу по трем категориям, а еще год спустя компания принесла прибыль в размере 10 млн фунтов стерлингов. К концу 80-х гг. стало ясно, что привычное везение не изменило Брэнсону: компания превратилась во второго авиаперевозчика страны, доставляя в год до 1,5 млн пассажиров. Бывшие монополисты рассвирепели не на шутку: против «Веджин Атлэнтик Эйруэйз» была развязана настоящая война с привлечением частных детективов, подслушиванием телефонных разговоров, хищением данных из компьютеров, публикацией серий газетного «компромата» и оговорами во время многочисленных пресс-конференций.

Но Брэнсон подал на «Бритиш Эйруэйз» в суд и через несколько заседаний довел дело до высшей судебной инстанции.

В начале 1993 г. Верховный Суд Великобритании признал правоту владельца «Веджин Эйруэйз»: он выиграл иск в 5 млн фунтов стерлингов в качестве возмещения ущерба, а проигравшей стороне достались не только серьезные финансовые издержки, но и огромный негативный резонанс в обществе. Сегодня «Веджин Эйруэйз» оценивается в 250 млн фунтов стерлингов – достойная память о матери, которая в молодости была стюардессой.

В истории блестящих побед Брэнсона удивляет то, что для своих самых неожиданных идей он всегда находит спонсоров, готовых поддержать его и капиталами, и производственными возможностями. Например, в 1993 г. он задумал выпустить собственный прохладительный напиток, по традиции названный «Веджин Кола». Специалисты пророчили ему полный провал на рынке, уже давно поделенном между «Пепси» и «Кока-кола». Брэнсон успокаивал скептиков: «Потребитель платит слишком много за монополизм гигантов, и я хочу это изменить».

Опираясь на сотрудничество с канадским концерном «Котт Корпорэйшн», Брэнсон буквально за пару лет подорвал власть американских производителей прохладительных напитков, заняв почетное третье место по объему продаж в Англии. При этом «Веджин» фактически выступала лишь инициатором идеи. Сырье привозилось из-за океана канадскими партнерами, производила напиток независимая фабрика в Йоркшире, а распространением занимались крупные торговые сети «Теско», «Айсленд» и «Мартинс».

Почти одновременно с выпуском колы разворачивалось производство напитков покрепче. Старинной фирме «Уильям Грант», традиционно специализирующейся на выпуске качественных сортов виски, Брэнсон предложил идею выпуска «Веджин Водки». Преодолеть консерватизм, свойственный руководству фирмы, Ричарду удалось исключительно за счет незаурядных личных качеств. Чутье не подвело его и на этот раз – сейчас этот алкоголь «для нового поколения» занимает более десяти процентов рынка Великобритании.

Поразительная прагматичность Брэнсона и его способность видеть перспективу там, где ее не могли разглядеть другие, рождали к жизни самые неожиданные альянсы. Один из ярких тому примеров – организация британской радиостанции «Веджин 1215». Как-то раз Ричард обратил внимание на то, что не может отыскать в переполненном эфире радиостанцию, которая была бы ориентирована на слушателя его возраста. Брэнсон сделал соответствующий вывод, и уже через несколько месяцев, 30 апреля 1993 г., новая студия начала вещание, воспользовавшись поддержкой независимой инвестиционной группы «Апакс

Партнере», банковской группы «Джи-Пи Морган» и телевизионного продюсера сэра Дэвида Фроста. Спустя некоторое время радиостанция была признана лучшей в Англии, а в 1994 г. с 4,2 млн постоянных слушателей вышла на третье место по финансовым показателям.

В голове Брэнсона постоянно возникают новые идеи. Источником их часто служит его пухлая записная книжка, с которой он никогда не расстается, занося в нее содержание бесед с деловыми партнерами и сотрудниками. Многое, по его собственному признанию, было почерпнуто им и из писем: «Я получаю 600–700 писем в день с предложениями о создании новых фирм, изделий, продуктов. Жалко, что среди них много плевел, но бывает, что попадаются и зерна – очень ценные мысли, которые заслуживают не только внимания, но и реализации…»

Главным залогом успеха всех своих многочисленных предприятий бизнесмен считает людей. Он обладает талантом подбирать кадры, расставлять их в нужных местах и работать с ними. Брэнсон ищет молодых людей, «голодных, как львы», которым достаточно дать стартовые возможности, хороших ребят, которые не были бы «послушными манекенами» и гордились своей работой и принадлежностью к фирме. Главным его принципом является: «на первом месте сотрудники, на втором – клиенты, на третьем – акционеры».

Сегодня преуспевающий бизнесмен уже не живет в плавучем доме на барже. Он может позволить себе провести уик-энд с женой Джоан Темплман и двумя детьми в просторном лондонском особняке или в оксфордширском поместье, а иногда уединиться на собственном острове в Карибском море. При всем своем богатстве Брэнсон по-прежнему поражает мир экстравагантными, подчас неоправданно рискованными поступками, вспомнить хотя бы его попытки пересечь Атлантику на воздушном шаре.

Одна из них вполне могла закончиться трагически: в 1987 г. после аварии монгольфьера Брэнсон чуть было не замерз в холодном море недалеко от берегов Англии, пока его случайно не заметил проходивший мимо военный корабль: «Я уже попрощался с Джоан и детьми, но вскоре подоспела помощь». Однако это не охладило пыла воздухоплавателя. В 1991 г. он вместе с другом и партнером Пером Линдстрандом за 39 часов пересек Тихий океан на высоте 10 км. Теперь Ричард считается одним из лучших в мире мастеров воздухоплавания. Бизнесмен и на отдыхе верен себе: он не только получает от подобных забав понятную человеческую радость, но и делает рекламу собственной компании, то и дело привлекая к своей персоне внимание

мировой прессы.

Достигший вершин мастерства в создании корпоративных гигантов, Брэнсон по-прежнему иногда прорывается в новые сферы бизнеса, основываясь исключительно на собственном предчувствии успеха. Именно таким образом он стал влиятельным участником компьютерного рынка, перекупив известную фирму «Евро-Магнетик Продактс» и превратив ее в процветающего производителя персональных компьютеров. В ассортименте компании представлены все типы «персоналок»: от мощных серверов до элегантных ноутбуков.

При всем многообразии бизнеса и широкой специализации компаний, входящих в корпорацию «Веджин», Брэнсон по-прежнему не отказывается от излюбленной тактики создания небольших групп, ведущих то или иное направление. Так, например, почти полтора года проект «Веджин Кола» вели всего четверо его сотрудников, несмотря на то что оборот этого товара к тому времени составлял почти 50 млн фунтов стерлингов.

Когда Брэнсона спрашивают: «Что изменилось в вас за последние годы?» – он с улыбкой отвечает: «Почти ничего, только стало немного больше денег. А в остальном все по-прежнему: я постоянно придумываю новое». Перешагнув шестидесятилетний рубеж, Ричард по-прежнему остается весельчаком и любителем дружеских пирушек. Даже говоря о своей профессии, он шутливо называет себя не бизнесменом, а просто миллиардером. Ну что ж, с его состоянием эту шутку можно считать вполне уместной.

Брынцалов Владимир Алексеевич

(род. в 1946 г.)

Скандально известный российский бизнесмен, организатор и первый президент ФА О «Ферейн». Владелец трех фармацевтических заводов, страховой компании, банка, фарфоровых, мебельных, текстильных и ликероводочных производственных комплексов. Владеет недвижимостью в России, США и Швейцарии. Депутат Государственной Думы РФ третьего созыва.

Председатель Общероссийской политической общественной организации «Русская социалистическая партия». Оценивает свое состояние в 2,5 млрд долларов, журнал «Форбс» называет более скромную сумму – 400 млн долларов.

Самое популярное лекарство в российских регионах – спиртовая настойка боярышника. Замминистра здравоохранения РФ А. Катлинский предупредил население страны, что принимать настойку нужно каплями, а не рюмками, и строго по указанию врача: препарат сильнодействующий, и от передозировки может нарушиться работа сердца. Впрочем, к настойке производства компании «Брынцалов-А» эти предосторожности не относятся, утверждает замминистра: эта фирма «выпускает просто 70 %-ный спирт». За нарушение рецептуры и технологии производства Минздрав отозвал у компании лицензию.

Из всех 36 производителей настойки боярышника (в основном это небольшие фабрики с оборудованием, не менявшимся с советских времен) Минздрав предъявил претензии

одной лишь фирме «Брынцалов-А». У этой компании не только самый большой объем производства, но и специфическая история отношений с «народным» препаратом. Дело в том, что Владимир Брынцалов, раньше активно занимавшийся водочным бизнесом, в последнее время существенно снизил продажи водки. Он не раз заявлял, что акцизы слишком высоки и производство становится невыгодным. А настойка боярышника как фармацевтический препарат не облагается ни акцизами, ни НДС. До недавнего времени «брынцаловка» выпускалась в нетрадиционной для фармакологии таре – литровых бутылках. Но по новому Налоговому кодексу РФ спиртовые растворы в емкостях больше 100 мл стали все же облагаться водочным акцизом (17,6 руб. за пол-литра). Брынцалов был вынужден перейти на выпуск маленьких пузырьков.

Находчивый «самогонщик», как называют его коллеги по работе в Госдуме РФ, родился 23 ноября 1946 г. в городе Черкесске Ставропольского края. Его отец, Алексей Евдокимович, был учителем, потом директором школы, секретарем парторганизации. В 28 лет его репрессировали. 9 месяцев он просидел в тюрьме за то, что одному из родственников выдал бланк учетной карточки для приема в партию. Во время войны, пережив блокаду Ленинграда, Алексей Брынцалов потерял ногу и стал инвалидом. Вернуться к учительскому труду ему не разрешили, и потому после войны он работал кочегаром, а кроме того, занимался пчелами, которые приносили дополнительный доход семье.

Так же нелегко сложилась и судьба матери Брынцалова – Елены Григорьевны Лемановой, происходившей из старинного казачьего рода. Отец ее был атаманом кубанских казаков. В 1918 г. братьев Елены расстреляли, а ее саму как дочь атамана не приняли в школу. Она так и не получила никакого образования. Всю жизнь проходила в фуфайке и галошах, гнула спину над корытом, стирая чужое белье. Мать хотела видеть своих детей красивыми и хорошо одетыми, ей казалось, что рано или поздно справедливость восторжествует и в семье будет достаток. В отличие от нее, сын Володя мало верил в чудо. С юных лет он полагался только на самого себя, свои силы и способности.

В мальчике рано проявились черты лидера. Стремясь стать вожаком, он, по собственным его словам, «неадекватно себя вел, в основном подавлял окружающих, много дрался». За это его выгнали из школы, и обучение он окончил в школе рабочей молодежи. Потом был Новочеркасский политехнический институт, который Володя окончил в 1969 г. В студенческие годы у него появился первый опыт в бизнесе: «Денег студентам не

хватало – мы начали приторговывать в институте. Ну, купил-продал… Так потащили на комсомольское собрание – исключать из комсомола, выгонять из института. А что мне было делать? Где деньги достать? Разгружать вагоны? Почему я должен разгружать вагоны?» Этому типичному в советские времена студенческому источнику приработка Володя предпочел игру в карты и разведение нутрий.

Окончив институт, он получил специальность «горный инженер». По распределению молодой специалист работал инженером на шахте, затем пошел по административной линии – по некоторым данным, пробовал свои силы в профсоюзных структурах. Одно время Брынцалов был преподавателем специальных технических дисциплин в политехникуме, потом трудился прорабом на строительстве, а в 1973 г. стал начальником строительного управления в родном Черкесске.

В это время будущий бизнесмен выстроил себе «скромный» трехэтажный дом. О масштабах строительства и источниках его финансирования в данном случае история умалчивает (хотя теоретически понятно, с каких доходов строили себе дома начальники стройуправлений в первой половине 70-х гг.), зато известны последствия: Брынцалова исключили из партии с формулировкой «за мелкобуржуазные тенденции в мировоззрении», а заодно выгнали и с работы.

Тогда он устроился в подмосковный пчелосовхоз – начальником подсобного хозяйства. Так бы ему и подсоблять в совхозе по сей день, если бы не появился закон о кооперации. Уже в 1987 г., на заре кооперативного движения, Володя зарегистрировал кооператив «Пчелка». Контора с игривым названием на бумаге занималась производством меда и лечебных препаратов на базе маточного пчелиного молочка, а на практике – торговлей всем подряд.

В 1989 г. «мелкобуржуазный» Брынцалов возглавил фирму «Агро Био Апис», затем открыл кондитерскую фабрику. В этот период его пчеловодческий кооператив был поставщиком сырья Московскому химико-фармацевтическому заводу им. Л.Я. Карпова. При акционировании завода в 1990 г. «Пчелке» первоначально принадлежало только 12 % акций, но, по словам Брынцалова, он был единственным, кто внес живые деньги – 480 млн рублей (по тогдашнему курсу «черного» рынка это было никак не меньше 25 млн долларов). Возможно, источники миллионов нужно искать не только в кооперативных заработках, но и в кавказских контрактах Брынцалова – фальшивые авизо были в те времена распространенным механизмом зарабатывания первоначального капитала, вложенного впоследствии в

приватизацию. Полный контроль над финансами завода был одним из условий приобретения акций, и инвестор Брынцалов стал директором по экономике фармацевтического гиганта.

В дальнейшем он скупил за бесценок все приватизационные чеки у рабочих предприятия. А затем сформировал административный совет и потребовал проведения новых выборов руководства организации, на которых его единогласно избрали президентом.

Так родилось знаменитое фармацевтическое акционерное общество (ФАО) «Ферейн», штаб-квартира и производственные помещения которого как раз и разместились на площадях бывшего завода им. Карпова на Варшавском шоссе, вблизи станции метро «Нагатинская». Символично, что прямо напротив фармацевтического гиганта, ставшего в одночасье брынцаловским, размещался печально известный «лохотрон» Сергея Мавроди – главный московский пункт сбора денег АО «МММ». Дальнейшие события показали, что два комбинатора различались только методами изъятия денег у населения. В остальном их пути совпали: начиная с женитьбы на супермоделях и заканчивая избранием в Государственную Думу.

ФАО «Ферейн» имело около 100 акционеров, в том числе 20 иностранных (уставный фонд в середине 90-х гг. составлял 100 млрд рублей). Сам хозяин завода, по его словам, контролировал 90 % акций компании. В 1996 г., после избрания депутатом Госдумы, Брынцалов стал почетным президентом фармацевтического монстра.

Депутатская судьба бизнесмена сложилась не сразу – в 1993 г. он неудачно баллотировался в Государственную

Думу РФ по Орехово-Зуевскому территориальному округу (Московская область), проиграв руководителю аппарата Совета Министров В. Квасову и набрав всего 22,1 % голосов. В декабре 1995 г. Брынцалов все-таки был избран депутатом Госдумы по тому же округу как кандидат от «Блока Ивана Рыбкина». Одновременно он был первым в региональной группе «Карачаево-Черкесская республика», однако блок не набрал 5 % и в Думу не прошел.

До депутатской регистрации Брынцалов числился в составе «Российских регионов», затем вошел в состав группы «Народовластие», которую покинул 2 февраля 1996 г. После этого объявил, что он – вне фракций. В заявлении «Народовластия» отмечалось, что Брынцалов вел себя неэтично и «в ходе избирательной кампании в Госдуму добивался встреч со многими политическими лидерами, предлагал им свои услуги, но прежде всего везде выгадывал свой интерес».

Будучи депутатом, Брынцалов активно лоббировал интересы российской фармацевтической промышленности. В ходе своей деятельности ему удалось «наступить на хвост» прямому импортеру лекарств компании «Балчуг-Фарма». Но даже депутатство политика-бизнесмена не спасло его собственную структуру от «наездов» контролирующих органов.

Так, в декабре 1995 г. Брынцалов оказался вовлеченным в скандал во время проверки ФАО «Ферейн» налоговой инспекцией. Как указывали в рапортах инспекторы, глава концерна кричал: «Попробуйте дотронуться до меня – депутата Государственной Думы, – убью всех на месте!» Сотрудники налоговых органов старались успокоить разбушевавшегося бизнесмена, «но господин Брынцалов в который раз попытался спровоцировать полицейских, продемонстрировав свой пистолет, и сказал, что для начала было бы неплохо отстрелить человек пять».

Кроме того, в 1997 г. Брынцалов имел напряженные отношения с мэром столицы Ю. Лужковым из-за деятельности ФАО «Ферейн» на территории Москвы. В результате он, по некоторым данным, перевел практически все свои средства в Карачаево-Черкесию (аул Новый Карачай), а позже перерегистрировал компанию, назвав ее скромно «Брынцалов». Эта фирма занялась также и торговлей спиртными напитками с портретами основателя.

В 1996–1997 гг. Владимир был известен тем, что устраивал драки и скандалы в Государственной Думе, раздавал депутатам средства для повышения мужской потенции и так далее. В мае 1996 г. в программе А. Невзорова «Дни» назвал самого себя «главным фармацевтом страны». В конце следующего года Брынцалов стал членом фракции НДР, куда был принят после длительного испытательного срока и после прихода в руководство фракции В. Рыжкова и ухода Л. Рохлина.

Неутомимый депутат-бизнесмен не мог пройти мимо президентских выборов, которые проводились в 1996 г. С целью организации поддержки своей кандидатуры в начале года он вступил в Социал-демократическую партию России, надеясь в перспективе стать ее председателем. Об этом были проведены соответствующие переговоры с тогдашним главой СДПР Белозерцевым, однако эти планы не были реализованы. Одной из версий является то, что Брынцалов «запятнал» свой социал-демократический имидж национал-патриотизмом и антисемитизмом. Ему приписывали, к примеру, такое высказывание о конкурентах: «КПРФ в принципе неплохая партия, потому что в руководстве почти нет евреев».

Рассорившись с социал-демократами, кандидат в президенты

решил создать свою политическую организацию. В апреле 1996 г. Брынцалов был избран лидером «Русской социалистической партии». Выступая на учредительном съезде, он отметил, что ни одно из российских политических сообществ не выдвинуло программы, которая гарантирует успешное преодоление кризиса, за исключением РСП. Партия будет сочетать русскую духовность с принципами истинно русского социализма и защитой частной собственности.

В ходе предвыборной кампании Брынцалов предлагал «закрепить в законодательном порядке минимальную заработную плату в стране в размере рублевого эквивалента 1000 долларов США». Для пополнения казны он предложил также закрыть внешние границы РФ, чтобы население потребляло исключительно продукцию отечественной промышленности и сельского хозяйства. Владимир считал, что страна должна развиваться по схеме «от грубого неотесанного коммунизма к социализму на переходном этапе, а затем – к социал-демократической формации». В прессе приводились слова Брынцалова о том, что российское государство «строят неумехи, которые не знают, как это делать».

Брынцалов признавался, что много страдал от коммунистов, но благодаря Ельцину смог заработать свои деньги: «Я нынешних коммунистов не боюсь. «Зюгановцы» – это уже не та партия, что была. Есть, конечно, и доктринеры, но в основном – директора заводов, предприниматели, ученые… И вы коммунистов не бойтесь. Они трансформируются в социалистов». На вопрос журналистов, есть ли у него на производстве профсоюзы, ответил: «Я – председатель профсоюзов». Среди оригинальных заявлений этой поры также: «Я – цивилизованный бандит» или «Деньги – самое большое произведение искусства».

Во время избирательной кампании Брынцалов с супругой вели себя весьма вызывающе, демонстрируя электорату все атрибуты жизни «нового русского» класса. В результате на выборах скандальный бизнесмен-социалист набрал 0,2 % голосов избирателей и занял последнее место. С тех пор о его партии не было слышно.

Однако сам Брынцалов время от времени продолжает появляться в поле зрения средств массовой информации. До сего дня не утихает шумный скандал, на этот раз – межгосударственного уровня, связанный с производством отечественного генно-инженерного (то есть идентичного человеческому) инсулина.

Еще в 1997 г. Брынцалов заключил с известным датским консорциумом «Ново-Нордиск» соглашение, план которого

включал три этапа. На первом этапе «Ферейн» должен был заниматься упаковкой и реализацией в России инсулина под датской торговой маркой. На втором этапе Брынцалов становился уже производителем рекомбинантного инсулина из импортных субстанций. И на третьем – он должен был получить от датчан технологию производства сырья и таким образом стать владельцем всей технологической цепочки и первым в стране полноценным производителем инсулина нового поколения.

Именно этой заманчивой перспективой Владимир и склонил Минздрав РФ к сотрудничеству, предложив ему проект, носивший гордое название «Русский инсулин». Федеральное ведомство через госпредприятие «Национальное медицинское агентство» (НМА) заключило с Брынцаловым контракт на покупку препарата для государственных нужд в объеме 40 млн рублей. По сути, это был госзаказ: сделка, осуществленная по схеме «закупка у единственного источника», которая призвана была полностью обеспечить ту долю инсулиновых препаратов, которые в отличие от прочих приобретаются не за счет бюджетов субъектов Федерации, а поставляются из центра в рамках государственной программы «Сахарный диабет».

Брынцалов с головой окунулся в новое дело. Однако датчане вскоре обнаружили, что, получив производственную линию и сырье на 6,5 млн долларов, он вдруг вывел ФАО «Ферейн» за пределы Москвы. А владельцем того, что осталось на месте предприятия, оказалось ЗАО «Брынцалов-А». Партнеры почувствовали неладное и, сославшись на нарушение лицензионного соглашения, выразившееся в передаче прав третьему лицу, разорвали контракт. Кроме того, «Ново-Нордиск» потребовал прекращения выпуска лекарств с их торговой маркой и возвращения 6,5 млн долларов долга. Брынцалов проигнорировал требования Министерства по антимонопольной политике, поддержавшего иностранцев, и продолжал выпускать фактически фальшивый, не имеющий к датской фирме никакого отношения, но снабженный ее торговой маркой препарат.

Пока же датчане безуспешно искали на Брынцалова управу в Московском арбитражном суде, он о них начисто забыл, переключившись на надувательство российских чиновников и граждан-диабетиков. Условия контракта с НМА по госзаказу предполагали 80-процентную предоплату. Деньги были получены. Однако в августе 2000 г. случился скандал, который выплеснулся на страницы многих газет и журналов. Выяснилось, что находчивые отечественные производители нарушили госконтракт, заменив часть генно-инженерных инсулинов на морально устаревшие, сделанные из животного сырья. И те

11 млн рублей, которые арбитраж постановил взыскать с Брынцалова в виде компенсации за нарушение условий госзаказа, бюджет получить так и не смог. Оказалось, что ЗАО «Брынцалов-А», с которым у НМА был заключен договор, юридически нищее: все его имущество взято в аренду и даже описи не подлежит.

Между тем инсулин Брынцалова, никакого отношения к генно-инженерным не имеющий, наводнил страну. Во всех инстанциях множилось число жалоб на его качество. Директор Эндокринологического центра РАМН академик И. Дедов демонстрировал журналистам ворох писем от пациентов из всех регионов России, сообщающих об осложнениях после перехода на «русский» препарат: «Что на самом деле скрывается во флаконе, который чреват побочными эффектами? За это не может поручиться никто. Кристаллы для приготовления генно-инженерного инсулина Брынцалову сейчас никто из серьезных производителей продавать не станет, после истории с «Ново-Нордиск» они от него шарахаются. Скорее всего, в ход идет сырье, не востребованное придирчивым западным рынком. О соблюдении технологии тоже трудно судить».

«В 2000 г. все инсулины животного происхождения во всех странах мира не рекомендованы к применению. Только генно-инженерные. Поэтому то сырье, которое было заготовлено в зарубежных странах – Аргентина, Бразилия, и другие – свиные инсулины, оно копейки стало стоить. И вот на этих копейках хотят выиграть за счет нанесения ущерба больному сахарным диабетом», – заявлял летом 2001 г. главный диабетолог Минздрава М. Балаболкин.

Помимо скандала с инсулином, бизнесмена от фармакологии обвиняли в изготовлении контрафактных лекарственных средств. У ЗАО «Брынцалов-А» проверками было обнаружено 57 препаратов, качество которых не выдерживало критики. Вот только один пример. Компания «Брынцалов-А», зарегистрированная в свободной экономической зоне в Горно-Алтайске, подальше от бдительных взоров фискальных органов, поставляла в столицу России крупные партии клафорана, одного из самых популярных антибиотиков. Лекарство выбрасывалось на рынок под торговой маркой международной корпорации «Авентис Фарма». Интересно, что фирма «Брынцалов-А» также изготавливала упаковку для цефантрала, выпущенного якобы индийской фирмой «Люпин Лэбораториз Лтд». Когда провели анализ того, что было в стеклянных пузырьках цефантрала, то оказалось, что это тот же самый поддельный клафоран, – лекарства были «из одной бочки».

«Я не произвожу подделки, – заявлял в прессе депутат

Брынцалов, комментируя обвинения в свой адрес. – Я занимаюсь импортозамещением. Мои лекарства не хуже западных, но на порядок дешевле и доступнее российским гражданам. И никаких законов мы не нарушаем». И в этих словах был определенный резон. Доказанной в судебном порядке информации о том, что на фирме «Брынцалов-А» выпускаются имитации оригинальных препаратов, нет, хотя подозрений хоть отбавляй. А вот «аналогов», как их называет сам Брынцалов, – сколько угодно. Вместо ноотропила производства компании «Плива» выпускается нотропил, вместо рулида от «Авентис Фарма» – брулид и т. д.

Юристы господина Брынцалова утверждают, что на выпуск «аналогов» имеются лицензии от разработчиков, и обвиняют Минздрав в том, что он блокирует поставки субстанций для их производства. У компании «Брынцалов-А» есть собственная сбытовая сеть, где «почти настоящие лекарства» можно купить в семь-восемь раз дешевле оригинальных.

Сейчас бывший водочный король, переквалифицировавшийся в фармацевта, уверяет, что 30 % производимых в России медикаментов сделаны на его предприятиях. Правда, статистически достоверного подтверждения тому никто не видел. По словам Брынцалова, его заводы ежегодно выпускают 550 млн ампул для инъекций, 4 млрд капсул и таблеток, 10 млн флаконов суспензий, сиропов и настоек, 12 млн кубометров различных мазей.

Зарубежная пресса оценивает финансовый «вес» русского фармацевтического и водочного короля в 2,5 млрд долларов. Но отечественные обозреватели и авторитетный журнал «Форбс» считают, что эта цифра сильно завышена. Сам Брынцалов любит пустить пыль в глаза. Журналист «Шпигеля» наблюдал, как в ювелирном магазине бизнесмен интересовался наручными часами за 500 тыс. долларов: «Оказалось, уже проданы. «Что за страна! – заворчал Брынцалов. – Я-то думал, что самый богатый русский – это я!» Потом взял в руки часы за 100 тысяч. «Такие я подарил Жириновскому на его серебряную свадьбу», – объяснил он. Потом Брынцалов, раз уж оказался в магазине, взял часы за 40 тыс. долларов – для подарка одному сотруднику».

Не стесняясь, Владимир Алексеевич демонстрировал свои крокодиловые ботинки за 5 тыс. долларов. Хвастался, что накануне выпил 9 бутылок вина стоимостью 9 тыс. «зеленых» каждая, а своей жене, Наталье Геннадьевне, подарил бриллиантовое колье за 850 тыс. долларов. Мол, Маша Распутина, которую пригласили спеть для гостей, увидев такие «брюлики», даже голос на время потеряла.

Но предмет особой гордости бывшего строителя из Черкесска

– недвижимость. После октября 1993 г. бизнесмен приобрел богатый дом в США. Но в американском округе Колумбия соседи сторонились русского, который сам частенько сидел за рулем роскошного «роллс-ройса» вместо шофера. Есть у Брынцалова собственная вилла в швейцарских Альпах. Но и там местная знать чурается «нового русского». Поэтому куда лучше новоявленный миллиардер чувствует себя на отечественных курортах. Недавно он подарил жене так называемую дачу Матильды Кшесинской в Кисловодске.

Культурно-исторический памятник был куплен за 3,5 млрд неденоминированных рублей. Нанятые рабочие, исходя из вкусов Натальи Брынцаловой, переделали фасад этого «Золотого замка» до неузнаваемости, в уникальном винном погребе устроили сауну, во внутренних покоях уничтожили всякое напоминание о старых хозяевах. В проекте запланировано строительство рядом с особняком двухуровневой автостоянки. Но и этого новому хозяину мало. Утверждают, что он пожелал купить еще несколько исторических зданий на Курортном проспекте города. Однако одним Кисловодском аппетиты Брынцалова не ограничиваются. Он активно скупает курортную недвижимость и в Сочи, в частности, стал хозяином знаменитого парка Ривьера.

Компетентные органы пока не обращают внимания на эти «слабости» бизнесмена. И Брынцалов благодарен им за это. У него свои представления о культурно-исторических ценностях. Брынцалов – единственный депутат из фракции НДР, который проголосовал за восстановление памятника Дзержинскому на Лубянской площади.

Однако в ноябре 2002 г. журналистам стало известно, что фармацевтический король в спешном порядке распродает недвижимость в России. Особый интерес представляет особняк в подмосковной Салтыковке. В этом дворце есть бассейн, тир, оборудованы три столовые, блюда в которые поднимаются на специальных лифтах. Имеются также каминный и спортивный зал, спальни для гостей и т. п. Покупатель на дорогое имение (формально записанное на супругу бизнесмена) пока не нашелся – эксперты оценивают его стоимость в 18 млн долларов. Но соседи говорят, что хозяин готов уступить его значительно дешевле. Эксперты полагают, что это свидетельствует о намерении Брынцалова покинуть Россию.

Вернон Лилиан Менаше

(род. в 1928 г.)

Создательница и владелица самой крупной в мире компании по продаже сувениров по каталогам. «Лилиан Вернон Корпорейшн» зарегистрирована институтом Гэллапа как одна из самых известных компаний США, а ее основательница имеет пять почетных докторских степеней, множество званий «Женщина года» и наград за предпринимательскую деятельность.

Лилиан Вернон, известная в мире бизнеса как «Королева каталогов», чьи товары покупают Хиллари Клинтон, Арнольд Шварценеггер, Стивен Спилберг и миллионы средних американцев, родилась 18 марта 1928 г. в Лейпциге в сравнительно богатой еврейской семье. Ее отец, Герман Менаше, был промышленником средней руки и успешно вел дела в Европе. Однако когда девочке было пять лет, в Германии начались преследования евреев и семья была вынуждена бежать в Голландию, а в 1937 г., претерпев много несправедливостей и унижений, эмигрировать в США.

Здесь Герману пришлось начинать дело фактически с нуля. У него Лилиан научилась стойкости, выдержке и умению приспосабливаться к обстоятельствам. Много позже, уже став благополучной предпринимательницей, она писала: «Думаю, что именно отец был для меня первым и важнейшим примером для подражания, я никогда не смогу забыть его умения приспосабливаться к реальности. Это качество, которое восхищает меня в людях и сегодня, – способность вложить в дело

последние десять центов, но выжать из них все, что только можно».

Родители уделяли дочери очень много внимания. Ведь после гибели во время Второй мировой войны старшего сына Фреда она осталась у них единственным ребенком. Но Лилиан была отнюдь не избалована. Частые переезды потребовали от нее трудов по овладению новыми языками – голландским и английским, заставили приспосабливаться к разным стилям и методам преподавания в европейских и американской школах. Девочка много читала, что очень поощрялось родителями. Кроме того, они предоставляли дочери полную свободу действий, что позже позволило ей легко проявлять инициативу и не бояться ошибок.

Как и все ее сверстницы, Лилиан в подростковом возрасте видела свой идеал в голливудских актрисах, излучающих оптимизм и успех. Но вскоре ее кумиром и образцом для подражания стала известная нью-йоркская предпринимательница Эсти (Эсте) Лаудер, работавшая в сфере косметического бизнеса и руководившая своей фирмой с помощью «железного кулака».

Будущая предпринимательница стремилась стать настоящей американкой и мечтала о том, как скоро станет богатой и знаменитой. В отличие от многих таких же мечтательниц она сумела добиться цели благодаря решительности и твердости характера. Уже в 14 лет Лилиан, не оставляя учебы, подрабатывала билетершей в кинотеатре за 10 центов в час, потом стала продавщицей в одном из залов кондитерского магазина «Леденец». Там она научилась общению с людьми и сумела преодолеть врожденную застенчивость. Много лет спустя Лилиан, тепло вспоминая этот период своей жизни, заметила: «Я воспринимала тогда эту работу как возможность и необходимость получить приятный и милый опыт».

В 1946 г. девушка закончила школу и вскоре поступила в Нью-Йоркский университет, где начала заниматься психологией, но после третьего курса бросила учебу. В 1950 г. Лилиан вышла замуж за торговца дамским бельем Сэма Хохберга и стала домохозяйкой в одном из маленьких коттеджей в пригороде Маунт Вернона (штат Огайо). Денег постоянно не хватало. Через некоторое время молодая женщина, оставаясь прежде всего женой и матерью, начала заниматься бизнесом за кухонным столом, чтобы немного увеличить семейный бюджет.

В 23 года, будучи беременной, Лилиан занялась торговлей по почте. На 2 тыс. долларов, полученных в качестве свадебных подарков, молодая женщина закупила начальный запас кошельков и ремней и истратила еще около 500 долларов, чтобы разместить рекламу. Маленькая фирма, единственным

сотрудником которой была сама Лилиан, вскоре стала называться «Сувениры Вернон» по названию пригорода, где жила ее семья. Так же естественно имя Вернон стало псевдонимом, под которым сейчас предпринимательница известна всей Америке.

Идея Лилиан состояла в продаже по почте товаров, которых не было в магазинах ширпотреба, с бесплатным именным оформлением (каждый предмет, купленный по каталогам Вернон, по сей день имеет инициалы или имя владельца, что исключает его перепродажу). При этом заказчикам гарантировался возврат денег в течение 10 лет с момента приобретения, если по каким-то причинам товар в целом не устраивает покупателя.

Это была гениальная идея, так как до Лилиан никто из многочисленных предпринимателей, занимавшихся распространением товаров по каталогам заказов, не строил свою работу таким образом.

Результаты не замедлили сказаться. Уже после первого объявления Вернон в течение года получила заказов на 32 тыс. долларов. Но Лилиан боялась, что этот успех случаен. Чтобы убедиться в обратном, она начала рекламировать именные закладки для книг. Это начинание подтвердило верность выбранного курса. Этот вид товара пользовался даже большим успехом, чем кошельки и ремни. Закладок было продано вдвое больше.

Вернон начала постепенно расширять ассортимент изделий: мешки для перевозок, латунные дверные замки, карандаши, женские колготки и др. При этом компания «Сувениры Вернон» по-прежнему работала в одном лице. Лилиан занималась закупками, рекламой, рассылкой, была финансовым директором. В 1954 г. она подготовила свой первый, еще черно-белый каталог, на шестнадцати страницах. Он был разослан 125 тыс. адресатов, в числе которых были ее прежние клиенты и потенциальные потребители. А к 1955 г. реальный ежегодный доход Лилиан достиг 150 тыс. долларов.

В 1965 г. Вернон наконец смогла создать полноценную фирму под названием «Лилиан Вернон Корпорейшн», доходы которой через пять лет достигли отметки в миллион долларов. В то время как покупатели начали уставать от сложных аббревиатур и безликих названий, персонифицированная корпорация Лилиан обратила на себя внимание и привлекла множество клиентов в дополнение к постоянным покупателям. Так же индивидуально Лилиан подходила и к выбору товаров. Она сама ездила по всему миру, чтобы закупать уникальные и качественные изделия для подарков, которые хотели бы купить женщины. При этом Лилиан всегда руководствовалась своим вкусом, утверждая: «Я никогда не

продаю того, чего не захотела бы иметь в собственном доме». Ежегодно ей приходилось преодолевать примерно по 100 тыс. миль. Фирма работала 24 часа в сутки все 365 дней в году.

Однако бурная предпринимательская деятельность в конце концов разрушила ее первый брак. В 1969 г. Лилиан развелась с Сэмом Хохбергом, который долгое время помогал ей в бизнесе, но, видимо, устал исполнять второстепенную роль во взаимоотношениях с женой. Недаром Лилиан утверждала: «Я действительно любила своего мужа. Если бы мы не работали вместе, то думаю, что мы были бы, вероятно, все еще женаты». К счастью, два их сына, Дэвид и Фред, перенесли разрыв родителей спокойно. Повзрослев, оба стали участвовать в бизнесе матери.

Лилиан была привлекательной женщиной. Уже в 1970 г. она вторично вышла замуж за предпринимателя Роберта Каца, но в 1990 г. рассталась и с ним. Знаменательно, что свою фамилию она официально заменила псевдонимом, очевидно, придя к выводу, что главной ее страстью является бизнес.

Личные неурядицы, однако, никак не отразились на предпринимательской деятельности Вернон. Она уже давно вошла во вкус бизнеса и продолжала с увлечением трудиться. Бизнесвумен по-прежнему принимала участие в составлении каждого каталога, собственноручно писала заключительное одобрение на каждую позицию заказа в них. Кроме знаменитой гарантии возврата денег, так отличавшей фирму от всех других, перечень услуг «Лилиан Вернон Корпорейшн» обогатился целым рядом новых позиций. Заказчик получил право выбирать форму заказа: по телефону, факсу, по почте.

Вернон создала собственные принципы ведения дел, которые сформулировала следующим образом: «Всегда будьте внимательны к другим», «Не бойтесь выпачкаться», «Работайте вовремя, чтобы иметь досуг», «Используйте здравый смысл во всех решениях», «Планируйте интуицией, но работайте головой». Последний тезис в наибольшей степени отражает «феномен Вернон», которая всегда строила свою стратегию на интуиции, называя ее «золотым внутренним голосом». Правильность своей позиции она обосновывает следующим образом: «Вы ведь не нуждаетесь в синоптике, чтобы сообразить, в какую сторону вас уносит ветер. Вы сами должны собрать важную информацию, принять самое лучшее решение и приступить к делу, исправляя возникающие ошибки». И надо сказать, что в случае с Лилиан это подтверждается практикой. Ведь 90 % принятых ею решений относительно новых товаров оказались успешными. Возможно, потому, что точное маркетинговое исследование для товаров, которые еще никогда не продавались, провести невозможно.

В 1987 г. Вернон продала 31 % имущества фирмы на 28 млн долларов, и «Лилиан Вернон Корпорейшн», превратившаяся в акционерное общество, попала в список Американской фондовой биржи в качестве предприятия самого крупного бизнеса, основанного женщиной. Часть полученных средств была использована для создания Национального дистрибьюторского центра в Вирджинии-Бич (штат Вирджиния). А в 1991 г. в пригороде Вашингтона был открыт первый склад для торговли устаревшими уцененными изделиями – еще одно очень успешное начинание Вернон. Теперь фирма имеет на восточном побережье шесть таких складов. Большим успехом стал пользоваться и каталог товаров для малышей, издаваемый с 1993 г. и получивший название «Дети Лилли».

Сейчас предприятие Лилиан имеет 12 миллионов заказчиков, каждый из которых получает каталоги фирмы. Ежегодно запускается в продажу более 1100 новых изделий, а каталоги в общей сложности включают до 100 млн изделий.

Однако для миллионерши, которая много лет назад начала заниматься бизнесом из-за нехватки денег, обогащение не является самоцелью. Бизнес стал ее страстью и ее жизнью. Вернон, несомненно, является одним из выдающихся лидеров Америки, образцом для многих поколений молодых предпринимателей, начинающих карьеру с нуля. Она охотно делится опытом во многих школах бизнеса, пять из которых присвоили ей почетную докторскую степень.

Вильялонге Наварро Хуан

(род. в 1953 г.)

Председатель и исполнительный директор известной испанской компании «Телефоника» с 1996 по 2000 г. Разработал стратегию компании.

Создал первую в мире глобальную интернет-компанию Terra Lycos.

В отличие от американских воротил бизнеса их европейские собратья ведут дела, полагаясь не только на жесткий расчет. В их практике немалое место занимают человеческие взаимоотношения, основанные на дружбе и доверии. Ярким примером тому является Хуан Вильялонге Наварро – бывший председатель испанской компании «Телефоника» – главного оператора телефонной связи в Испании. К сожалению, подробности биографии этого, по словам журналистов, мягкого, отзывчивого, искреннего и дружелюбного человека известны только в общих чертах.

Деловые способности, возможно, достались Хуану от его родственника, основавшего Центральный испанский банк. Будущий король коммуникаций родился 8 апреля 1953 г. в Мадриде, образование получил в престижном университете Деукстино, а степень магистра экономики управления защитил в Институте высшей экономики в Барселоне.

Закончив обучение, Вильялонге целых десять лет сотрудничал с консультативной фирмой «Маккинси», отделения которой расположены не только в Испании, но также в

Португалии, Италии и даже в США. Там он сумел значительно расширить круг полезных знакомств среди политиков и бизнесменов, доставшихся ему от семьи и приобретенных на студенческой скамье. В него вошло много представителей зарубежных фирм и компаний. Безусловно, немалую роль в этом сыграло личное обаяние молодого человека. Он был и по сей день остается душой общества, любит застолье, прекрасно рассказывает анекдоты, умело цитирует античных поэтов.

В течение некоторого времени карьера Вильялонге была тесно связана с финансовыми кругами. Распростившись с «Маккинси», он работал исполнительным директором отделения Первого бостонского бизнес-банка в Испании. Широкие связи Хуана привлекли внимание руководства Bankers Trust, и несколько лет он широко использовал их на благо новых работодателей.

Не забывали о Хуанито (так звали Вильялонге близкие) и друзья. Он с детства был в тесных дружеских отношениях с Хосе Мария Аснаром, ставшим премьер-министром Испании. Вильялонге даже крестил младшего сына премьера. И именно Аснар весной 1996 г. предложил Хуану пост руководителя компании «Телефоника», когда она была выведена из-под государственного контроля. Так он стал одним из самых влиятельных людей в Испании.

Правительство надеялось получить в лице нового руководителя компании послушного человека, разделявшего официальные взгляды. Однако Вильялонге быстро начал проявлять самостоятельность в ведении дел. Он предвидел угрозу потери компанией монополии на испанском рынке локальной телефонной связи, вызванную либерализацией соответствующих национальных рынков в странах Европейского Союза, и начал расширять ее деятельность в Латинской Америке, а также постарался взять под контроль большую часть телекоммуникационной промышленности латиноамериканского региона.

Самым важным технологическим изобретением в истории человечества Вильялонге считает Интернет, поэтому начал последовательно внедрять интернет-технологии в практику работы своего предприятия. В 1998 г. было создано подразделение Telefonica Interactiva, которое через год открыло интернет-портал компании Terra Networks. Отделение, получившее название Terra, возглавил сам Вильялонге. Одной из первых в Испании поисковых систем стал купленный им портал 01a, ставший составной частью Terra, а в 1999 г. были куплены порталы фирм в Аргентине, Бразилии, Мексике, Чили, Перу и

других латиноамериканских странах, что стоило председателю около 600 млн долларов. Акции Terra, ставшей публичной компанией, начали быстро расти в цене. Еще больший вес подразделению принесла покупка в мае 2000 г. американского интернет-портала Lycos, стоившего Вильялонге 12,5 млн долларов. Подразделение стало называться TerraLycos.

Этот сенсационный шаг открыл компании «Телефоника» доступ на рынок США, дал возможности для расширения деятельности TerraLycos на Азию. А благодаря участию в сделке немецкой «Бертельсманн *AT*» — третьей по величине в мире медиакомпании – Вильялонге получил доступ к привилегированному медиаконтенту немцев, включавшему книги, музыку, телепередачи, кинофильмы. Кроме того, «Бертельсманн» купила у него услуги на сумму 1 млрд долларов.

Таким образом была создана первая в мире глобальная интернет-компания, работающая в сорока странах. Ей принадлежат 122 сайта на 19 различных языках. Ежемесячно их посещает 91 млн пользователей, которые просматривают около семи миллиардов страниц.

А стоимость компании «Телефоника» при Вильялонге в короткое время возросла в пять раз. В ее состав вошли радиовещательные, телевизионные, кабельные концерны в Европе, Африке и США. Она стала главным оператором связи в Латинской Америке и ведущим провайдером услуг связи среди испано– и португалоговорящего населения планеты. По всему миру у компании работает около 41 млн линий проводной связи. Она обслуживает более 20 млн абонентов мобильных телефонов.

Заслуги Вильялонге были очевидны. 22 сентября 1999 г. Нью-Йоркский университет и Испано-американская торговая палата присудили ему награду «Бизнес-лидер года». Было отмечено, что «при Хуане Вильялонге «Телефоника» добилась огромных успехов в налаживании трехсторонних деловых связей между Испанией, Соединенными Штатами и Латинской Америкой. «Телефоника» своими силами укрепила взаимосвязь этих трех регионов; также компания поддерживает доступ к передовым технологиям в испано – и португалоговорящем мире».

Однако над головой председателя компании быстро сгущались тучи. Начиная с 1999 г. его отношения с правительством становились все более напряженными. Весной 2000 г. переговоры Вильялонге с нидерландской компанией KPN завершились безрезультатно. Правительственные чиновники отдавали предпочтение политическим, а не экономическим интересам, и правительство попросту запретило слияние «Телефоники» с KPN. Условия сделки, предполагаемая стоимость

которой составляла 60 млн долларов, не удовлетворили и большую часть акционеров.

Немаловажную роль сыграло и ухудшение отношений с премьером. Жена Хуана, Конча Тальяда, приходилась близкой подругой супруге Аснара. Когда Вильялонге оставил Кончу ради красавицы Адрианы Абаскаль – вдовы мексиканского телевизионного магната Эмилио Аскаррага по прозвищу Тигр, друзья детства значительно охладели друг к другу. Кроме того, премьера и его правительство не устраивала программа Вильялонге по распределению ценных бумаг – опционов – внутри компании. Программа давала высшим руководителям «Телефоники» значительные преимущества (сам Вильялонге накопил опционов на 16 млн долларов), а это не устраивало чиновников. Страсти, кипевшие в период предвыборной кампании, выглядели очень непрезентабельно.

В начале лета 2000 г. влиятельная ежедневная газета «Эль Мундо» открыла на своих страницах кампанию против председателя «Телефоники». Его обвиняли в причастности к торговле опционами внутри компании, то есть в использовании служебного положения при распределении ценных бумаг. Испанский наблюдательный комитет начал расследование. А акционеры компании обвинили председателя в единоличном принятии наиболее важных решений. Главными оппозиционерами были «Бискайский банк Бильбао» и сберегательный банк La Caixa, которых активно поддерживало правительство.

Справедливости ради следует заметить, что Хуан допускал авторитарный стиль руководства. Это проявлялось, в первую очередь, по отношению к руководящему аппарату компании. Время от времени председатель массово заменял своих помощников, применял карательные меры к персоналу. Тем не менее мошенником, как старались представить его газеты, председатель не был.

Вильялонге яростно отрицал свою причастность к внутренней торговле опционами. Однако 26 июля 2000 г. его все же вынудили уйти в отставку, хотя следствие еще не было закончено. А уже через неделю Национальная комиссия рынка ценных бумаг объявила, что следствие не располагает достаточными уликами для доказательства того, что бывший председатель использовал конфиденциальную информацию на торгах ценными бумагами.

На месте председателя Вильялонге заменил глава франко-испанской табачной группы «Альтадис СА», бывший банкир Сезар Алиерте. Деликатный Хуан назвал его «активным и ценным членом совета директоров «Телефоники» и TerraLycos». Однако в

деловых кругах преемника характеризуют как руководителя среднего профессионального уровня. Известно, что в результате его переговоров по слиянию испанской государственной табачной компании «Табакалера» с французской Seita, в результате чего и возникла «Альтадис», акции последней упали значительно ниже их стоимости на момент заключения сделки.

Результатом деятельности Алиерте на посту председателя «Телефоники», вопреки стратегическому плану бывшего руководителя, стало решение отложить, а в дальнейшем, возможно, и отменить выпуск акций отделений массовой информации, передачи данных, прокладки подводных кабелей и телефонного центра. Новый руководитель явно не расположен к расширению деятельности компании.

А герой этого очерка обосновался в Майами, где живет вместе с новой женой в роскошном новом доме. Ходят слухи, что одна из крупнейших американских технологических компаний предложила ему работу с годовым жалованьем в 25 млн долларов.

Вяхирев Рэм Иванович

(род. в 1934 г.)

Советник администрации президента России. На протяжении десяти лет возглавлял РАО «Газпром» – крупнейшую в мире монополию, контролирующую примерно треть газовых запасов планеты, которые оцениваются в 40 млрд долларов. С этой промышленной империей в общей сложности связаны более 6 млн сотрудников. Журнал «Культ личностей» оценивает его состояние в 500 млн долларов, а «Форбс» в 1997 г. присвоил ему 225-е место в списке самых богатых людей мира.

Летом 2001 г. Фонд «Общественное мнение» опубликовал результаты всероссийского опроса городского и сельского населения, посвященного личности Рэма Вяхирева. В акции приняло участие 1500 респондентов. Оказалось, что один из самых влиятельных людей России известен далеко не всем: 41 % опрошенных заявили, что не знают, кто такой Вяхирев, но и у тех, кто его знает, он, как правило, не вызывает каких-либо эмоций: 33 % относятся к бывшему руководителю «Газпрома» равнодушно, 7 % – хорошо, а 13 % – плохо.

Доброжелательно настроенные по отношению к Вяхиреву респонденты считали, что он деятельный, грамотный руководитель, хороший специалист. Недоброжелатели обвиняли его в стремлении к наживе, пренебрежении к людям, в хитрости, лживости, лицемерии, в том, что он действовал по указке Кремля. Уход Вяхирева с поста руководителя «Газпрома» 18 % граждан восприняли положительно, 7 % – отрицательно. Остальные –

равнодушны к произошедшей смене руководства газовой монополии.

Западные аналитики нередко в сердцах называют РАО «Газпром» министерством, а не компанией. Это, по сути, и есть Министерство газовой промышленности СССР, в конце 80-х гг. переименованное министром Виктором Черномырдиным в акционерное общество. Так оно и дожило до наших дней – почти что с прежним руководством, структурой и количеством занятых работников. В «Газпроме» работает сегодня 398 тыс. человек – примерно в тридцать раз больше, чем в аналогичной по масштабам деятельности западной нефтегазовой компании.

«Газпром» знают все. Российское акционерное общество «Газпром» – это 35 % всего российского бюджета и предмет черной зависти иностранных капиталистов. Это миллиарды и миллиарды долларов, не подверженных никаким кризисам. Чтобы лучше понять, что такое «Газпром», достаточно сказать, что это самая крупная компания в мире по размеру акционерного капитала. И не только. Общая численность людей, связанных по службе с этой корпорацией, превышает 6 миллионов.

Многое говорит о том, что «Газпром» за прошедшие годы смог существенно упрочить свои позиции. Компания, основной специализацией которой является добыча и реализация газа, двинулась сначала в «сопредельные» сферы – металлургию, нефтехимию, машиностроение, производство удобрений, – а позднее занялась телекоммуникациями и средствами массовой информации. Сегодня «Газпром» контролирует гигантский нефтехимический холдинг «Сибур», крупнейшую в России компанию по выпуску азотных удобрений «Агрохимпромхолдинг», в сферу его интересов входят Лебединский ГОК, Оскольский электрометаллургический комбинат и компания «Пермские моторы».

Кроме того, корпорация все эти годы активно выстраивала транснациональные производственные цепочки. Ямальский газ поступает в Германию по газпромовским трубам и частично продается там через совместное предприятие. В Венгрии «Сибур» приобрел один из крупнейших в Европе нефтехимических комбинатов «Борсодчем». В Польше «Газпром» прокладывает оптоволоконный кабель, который должен стать основной информационной магистралью между Россией и Евросоюзом.

Личность Рэма Вяхирева, возглавлявшего «Газпром» на протяжении десяти лет с момента его акционирования, – это редкий пример взращенного еще в социалистические времена хозяйственного руководителя, который сумел органично вписаться в новый капиталистический бизнес. Он опытный

аппаратчик, в совершенстве владеющий искусством политического и экономического лавирования. Именно его, а не какие-то «государственные интересы», и называли единственной цементирующей силой, удерживавшей «Газпром» от воздействия стремительно развивающихся центробежных сил в его руководстве.

Рэм Вяхирев родился 23 августа 1934 г. в селе Большая Черниговка Куйбышевской области. Его отец был кузнецом, а мать, родившаяся в городе Белинском Пензенской области, работала учительницей. Со временем отец будущего главы «Газпрома», дабы быть к супруге ближе, из кузнецов переквалифицировался тоже в школьные учителя.

Когда в семье сельских интеллигентов родился сын, ситуация в стране с простыми русскими именами была весьма напряженной. В моде были имена мужественные, идейные и революционные. Вот и досталось юному Вяхиреву короткое имя Рэм, что в переводе с новояза означало «Революция, Энгельс, Маркс».

Окончив сельскую школу, Рэм отправился в близлежащий Куйбышев поступать в Индустриальный институт, на специальность «Разработка нефтяных и газовых месторождений». Выбор вуза соответствовал требованиям времени не меньше, чем полученное 17 лет назад имя. Избранный Вяхиревым факультет, во-первых, готовил горных инженеров, на которых в СССР никогда не иссякал спрос, во-вторых, конкурс туда был без труда преодолим для подростка с рабоче-крестьянским происхождением, а в-третьих, окончив вуз, Рэм легко получил работу недалеко от родительского дома. В течение 14 лет, с 1956 по 1970 г., Вяхирев работал инженером на освоении нефтяных месторождений в родной Куйбышевской области. Так что можно сказать, работу нефтяника он изучил с самых низов.

В низах Вяхирев, однако, не задержался. В конце 60-х гг. молодой заместитель начальника управления «Богатовск-нефть» приехал в город Орск Оренбургской области на мероприятие под названием «Обмен опытом». В спецбуфете горкома партии он познакомился со своим ровесником Виктором Черномырдиным, молодым инструктором промышленного отдела горкома. «Рэм, – убеждал нового товарища партийный работник, – бросай заниматься нефтью! Газ – это более перспективно!»

Спустя несколько лет Вяхирев переехал в Оренбург, где стал начальником газодобывающего управления. Еще спустя три года партия направила заведующего промышленным отделом Орского горкома Черномырдина туда же, в Оренбург, директором на газоперерабатывающий завод.

В 1976 г. последовало очередное повышение: Рэм Иванович занял пост директора производственного объединения «Оренбурггаздобыча», на котором трудился два года. Теперь повышения шли одно за другим: в 1978 г. Вяхирев превратился в нефтегазового деятеля общесоюзного масштаба, став главным инженером Всесоюзного производственного объединения «Оренбурггазпром». За пять лет пребывания на этом посту Вяхирев, помимо прочего, успел защитить диссертацию и в 1981 г. получить степень кандидата технических наук.

Диссертация «Исследование и совершенствование технологии эксплуатации крупных месторождений сероводородосодержащих газов», правда, была подготовлена, как скромно указывалось в заглавии, «по совокупности опубликованных работ». Что в переводе на русский язык означало, что никакого нового слова в науке Рэм Иванович этой диссертацией не сказал. Но вряд ли кто-нибудь из состава ученого совета ожидал теоретических разработок от чистого практика-отраслевика, которому к тому же светила впечатляющая карьера.

В 1983 г. Вяхирева перебросили на более ответственный участок работ – в главную нефтегазовую вотчину страны Тюмень, начальником Всесоюзного производственного объединения «Тюменьгазпром». Должность была уже не просто высокой и ответственной, но предусматривала участие в работе правительства: параллельно Рэма Ивановича назначили заместителем министра газовой промышленности СССР. А уже через три года Вяхирев окончательно перебрался в высокое московское кресло, став первым заместителем министра, то есть фактически вторым «по газу» в Союзе. Непосредственным начальником Вяхирева был тогда многолетний друг и союзник, будущий премьер-министр будущей новой России Виктор Степанович Черномырдин.

Уже в бытность свою главой российского правительства Черномырдин обмолвился как-то, что знаком с Вяхиревым больше 30 лет. Будущие хозяева российской газовой трубы работали в одно время в одних местах – только Черномырдин начинал с партийных должностей и был переброшен «на газ» с партработы, а Вяхирев с самого начала строил карьеру промышленного босса. Впоследствии эта разница существенно повлияла на имидж обоих.

Черномырдин от начала существования «Газпрома» и по сей день обладает репутацией этакого «красного директора», человека из коммунистической эпохи, до сих пор не до конца избавившегося от «родимых пятен» райкомовского прошлого. Вяхирев же в глазах стороннего наблюдателя – типичный

«хозяйственник», которого интересует только дело. Никакого другого имиджа Рэм, ни разу не отвлекавшийся от производственной карьеры на всевозможные партийно-профсоюзные посты, заработать не мог. Вот и выходит, что постоянство вполне может быть безусловным плюсом. По крайней мере, в глазах общественного мнения…

В 1992 г. Вяхирев занял один из самых олигархических постов страны – председателя правления РАО «Газпром», сменив на этом посту своего шефа Виктора Черномырдина.

Конечно же, всем ясно, что глава «Газпрома» – человек далеко не бедный. Может ли быть нищим человек, имеющий в своем распоряжении (в трастовом управлении) 35 % акций мирового супергиганта газовой промышленности? По информации американского журнала «Форбс», за пять лет личное состояние Рэма Вяхирева составило 1 млрд 100 млн долларов.

Однако сам Рэм Иванович полностью отрицает утверждение «Форбса», в чьи рейтинги мечтают попасть бизнесмены всего мира. Хозяин «Газпрома» возмущается: «Пусть скажут, где эти деньги лежат!» Однако солидный журнал «Форбс» только констатирует имеющиеся у него факты, а местонахождение денег не сообщает. Этим вопросом, как правило, занимаются правоохранительные и налоговые ведомства. Правда, не всегда успешно.

Показателем благосостояния «Газпрома» и, конечно же, его шефа может служить уникальный комплекс офисных и жилых зданий газовой империи, расположенный в московских Новых Черемушках. Голубому небоскребу «Газпрома» может позавидовать любой западный миллиардер. Однако шикарным офисом в наше время уже никого не удивишь. Восхищение вызывают жилые здания для руководства РАО, расположенные в едином комплексе с офисом. Двухэтажные квартиры в сотни квадратных метров, обставленные элитной мебелью и снабженные чудесами бытовой техники, не снились рядовому гражданину России даже в самых сладких снах. В «городке» хозяев «Газпрома» можно жить, не выходя в большой город: там есть свои школы, магазины, службы быта и прислуга на выбор.

Борис Немцов в бытность вице-премьером российского правительства весьма серьезно пытался раздробить «Газпром» на множество мелких предприятий. На политическом языке это называется «борьба с естественными монополиями». Ответ Рэма Ивановича был прост: он предоставил Немцову двухэтажную квартиру в суперздании, где проживают хозяева российского газа. И молодой реформатор перестал шуметь, уже не требовал «разукрупнить» Вяхирева и охотно давал интервью, сидя на

резной лестнице между первым и вторым этажами своей новой квартиры.

Наведя порядок в нефтегазовом бизнесе, Вяхирев решил обзавестись собственными средствами массовой информации. Для этого он в 1996 г. создал АО «Газпром-Медиа» и поставил во главе его бывшего человека Ельцина, Виктора Илюшина. В том же году «Газпром» приобрел 30 % акций телекомпании «НТВ», в дальнейшем передав их в управление олигарху Гусинскому. Кроме того, Вяхирев имел 3 % акций ОРТ и большой пакет 14 региональных телерадиокомпаний.

Особое внимание глава «Газпрома» уделял популярным центральным газетам. Газовый концерн имел влияние на «Комсомольскую правду», владел частью акций «Рабочей трибуны» и газеты «Труд». Общий тираж изданий составлял более трех миллионов экземпляров. Еще ведомство Вяхирева владело 23 региональными газетами и финансово воздействовало на сотню маленьких местных изданий.

Отличительная черта Рэма Вяхирева – его странная неразборчивость в людях. Он подбирал и пристраивал в «Газпром» на самые высокие должности функционеров, которых вышвырнули с вершин правительственного Олимпа. Некоторые из них – кандидаты на нары, причем на весьма длительные сроки. Так, с 1998 г. советником Вяхирева был бывший первый замминистра финансов Андрей Вавилов – человек с весьма непростой репутацией. В пору своей бурной деятельности на высоком государственном посту он позволил банку «Национальный кредит» купить векселя Сбербанка России на 100 млн долларов. Вместо денег «Нацкредиту» было позволено расплатиться собственными векселями. Но поскольку к тому времени банк практически прогорел, его векселя приравнивались по стоимости к туалетной бумаге. А векселя Сбербанка обеспечивало государство… По мнению специалистов, это была грандиозная афера Вавилова.

Следующий персонаж из окружения Вяхирева – бывший помощник бывшего премьера Черномырдина по внешнеэкономическим связям Геннадий Кошель. Будучи высокопоставленным госчиновником, Кошель стал учредителем австрийской фирмы «Делия», которая занималась проталкиванием через российское правительство соглашений о всевозможных льготных поставках. О полном объеме теневых доходов Кошеля можно только догадываться, но в правоохранительных органах имеются сведения о том, что только за первый квартал 1995 г. оборот фирмы «Делия» составил 20 млн долларов. Когда «Делии» и ее учредителям крепко сели на хвост

работники прокуратуры, Геннадий Кошель перешел на службу к Рэму Ивановичу.

В свое время в «Газпроме» отметился такой неоднозначный деятель, как «теневой кардинал» Черномырдина Владимир Бабичев. И еще целый ряд боссов бесславно почившего в бозе банка «Империал», за которыми тянется криминальный след.

Не забывал Вяхирев и о своих детях, пристраивая их на теплые места к себе поближе. О результатах «семейного подряда» стало известно из газет. В немецкой, а затем и российской прессе появились статьи о том, что дочь Вяхирева Татьяна Дедикова по бросовым ценам приобретала весьма ликвидные акции дочерних предприятий «Газпрома», причем делалось это без уведомления акционеров, включая основного – государство. Появились намеки и на то, что сын Вяхирева Юрий, глава «Газэкспорта», также проводил не совсем законные операции.

В мрачную пору кризиса журналисты сравнивали сладкую и большей частью скрытую жизнь газпромовских олигархов с приснопамятными советскими временами, когда рядовой гражданин жил на 120 рублей, мечтал о вареной колбасе и сапогах фирмы «Цебо», а высшие партийцы лопали черную икру ложками, коллекционировали бриллианты и «роллс-ройсы», не забывая при этом учить народ уму-разуму.

Едва РАО получало очередную порцию претензий от народа, как тут же устами Вяхирева через подконтрольные средства массовой информации активно напоминало электорату, что это именно оно кормит страну и вообще обеспечивает треть бюджета. Вот такой он, «Газпром», серьезный благодетель России! И никто даже не задумывался, что в создании газового монстра вовсе нет никаких заслуг господина Вяхирева. Что «Газпром» – это государственное министерство, такое же, как министерство сельского хозяйства или образования, но только волшебством экс-премьера Виктора Черномырдина превращенное в акционерное общество.

В мае 2001 г. совет директоров «Газпрома» освободил Рэма Вяхирева от обязанностей председателя правления компании и избрал его председателем совета директоров. Новым руководителем газовой монополии стал «человек Кремля» – заместитель министра энергетики 39-летний Алексей Миллер, который тут же приступил к наведению порядка в «естественной монополии».

Рэм Вяхирев с самого начала был противником планов реструктуризации газового хозяйства. «Это все на грани глупости», – говорил он еще год назад. В то же время он без лишней огласки выводил из структуры «Газпрома» ликвидные

активы и категорически возражал против возвращения в лоно РАО «Пургаза» и «Запсибгазпрома». Новая команда корпорации во главе с Миллером с мнением господина Вяхирева не считалась, и поэтому буквально за месяц до общегодового собрания акционеров летом 2002 г. экс-глава «Газпрома» официально объявил, что покинет пост председателя совета директоров.

После своей отставки Вяхирев был назначен советником Дмитрия Медведева, первого заместителя руководителя администрации президента России. В «Газпроме» это назначение назвали отступными: за то, что Вяхирев добровольно покинул совет директоров компании, администрация президента сохранит за ним возможность влиять на политику РАО.

Есть также предположение, что господин Вяхирев понадобился Кремлю как фигура, обладающая значительным весом в регионах: будучи главой газового концерна, он успел обзавестись политическими связями с региональными властями, а на фоне предстоящей реструктуризации компании они могут оказаться полезными.

В администрации президента новому назначению большого значения не придают. По мнению прессы, влиять на решения топ-менеджмента «Газпрома» Вяхирев все равно не сможет. «Дмитрий Медведев курирует «Газпром» лишь формально, а на самом деле основной фигурой является начальник президентского секретариата Игорь Сечин», – объяснил журналистам компетентный источник из Кремля. И добавил, что «буквально через несколько недель эпоха Рэма Вяхирева завершится безвозвратно».

Как заявил лидер СПС Борис Немцов, уход Вяхирева – «это правильный, но запоздалый шаг», и все же его смещение имеет «очень большое значение для страны». «Мы давно в правительстве боролись за отставку Вяхирева, но Кремль за него периодически заступался», – сказал Немцов. Он считает, что в «Газпроме» очень высок внутренний уровень коррумпированности: «отставка Вяхирева – самое главное событие в экономике страны за последний период. Это важнее, чем смена правительства».

Для того чтобы понять и по достоинству оценить шаг, предпринятый президентом по устранению Рэма Вяхирева из газовой монополии, достаточно просмотреть газеты двухгодичной давности. Вот что писали тогда журналисты:

«“Газпром” – это никакой не бизнес. «Газпром» – это благотворительность, это сплошная программа целенаправленной помощи непонятным компаниям, симпатичным Вяхиреву и его друзьям. В адрес этих компаний «Газпром» направляет свои финансовые потоки, продает им по дешевке свои активы, делает

эти компании богатыми за счет своих акционеров (в том числе за счет государства, владеющего 40 % акций РАО), которые таким образом становятся бедными. Уникум под названием «Итера» за три последних года превратился из никому не известного газового трейдера в одну из крупнейших в мире газодобывающих компаний. Сколько денег и скважин пришло в «Итеру», столько ушло из “Газпрома”».

В бесконечном списке претензий к менеджерам Вяхирева одна является базовой. «Газпром» продает «Итере» газ по цене внутреннего рынка (6–8 долларов за тысячу кубометров), а «Итера» перепродает газ потребителям по ценам, приближенным к мировым (80—100 долларов). Абсолютно непонятно, какая польза «Газпрому» от «Итеры» в этом бизнесе. Какая польза «Итере» – понятно. Так, в 1999 г. «Итера» получила доход в размере 3 млрд долларов, в 2000 г. – еще больше.

Сам «Газпром», продавая «Итере» в год по 60 млрд кубометров дешевого газа, вынужден закупать газ по 30 долларов за тысячу кубометров в Туркмении, чтобы иметь возможность выполнить обязательства по поставкам на внутренний рынок. То есть Рэм Вяхирев готов идти на любые убытки ради благополучия компании «Итера». В итоге она контролирует все некогда принадлежавшие «Газпрому» рынки газа СНГ, Венгрии, Литвы и Австрии, а также занимается поставками газа в Свердловскую область и поставками энергетикам. Всюду одна и та же схема: перепродажа дешевого газпромовского газа задорого.

Возникает вопрос: что такое «Итера» и почему ее так любят в «Газпроме»? Журналисты высказывают предположение, что головная компания «Итера Интернешнл Энерджи», зарегистрированная в Джексонвилле во Флориде, принадлежит лично Вяхиреву, Черномырдину и их родственникам. Глава «Итеры» Игорь Макаров говорит, что это вовсе неправда. Но в ответ на просьбы акционеров «Газпрома» показать, кому она принадлежит, Макаров смущается и отвечает, что пока не время.

Показательно, что однажды руководство РАО уже было уличено в жульничестве. Это известный случай с компанией «Стройтрансгаз» – генеральным подрядчиком крупнейших газпромовских строек, о котором много писалось в прессе. Рэм Вяхирев как-то решил продать этой компании 4,8 % акций самого «Газпрома», причем не по рыночной цене, а по номиналу, то есть практически подарил. Когда акционеры стали выяснять, кто владеет «Стройтрансгазом», выяснилось, что это два сына Черномырдина, дочь Вяхирева, член совета директоров РАО А. Беккер и трое его детей, зять В. Шеремета – первого заместителя Вяхирева. С учетом этих фактов акционерам слабо верится, что в

«Итере» все по-другому.

«Итера» ведь не только обогащается в качестве трейдера, перепродавая газпромовский газ. Она фактически становится вторым «Газпромом», скупая (на уведенные от акционеров РАО деньги) огромные газодобывающие предприятия. Сегодня уже можно говорить о том, что «Итера» стала одним из крупнейших в мире холдингов с запасами 1,2 трлн кубометров газа – это в два раза больше, чем у Великобритании, немного больше, чем у Норвегии, чуть меньше, чем у Кувейта.

В то время как объемы добычи газа в самом «Газпроме» падают на 10 млрд кубометров в год, растут объемы добычи в «Итере», которая в 2000 г. добыла почти 20 млрд кубометров (что выше ее уровня добычи образца 1998 г. на 1100 %). Очевидно, как считают специалисты, «Газпром» передает свой бизнес «Итере», которой непонятно кто владеет».

С учетом всего вышесказанного установление личности настоящего хозяина «Итеры» не представляется аналитикам газовой отрасли таким уж и сложным.

Гейтс Билл

Полное имя – Уильям Генри Гейтс III (род. в 1955 г.)

Выдающийся американский бизнесмен в области разработки программного обеспечения для персональных компьютеров. Основатель корпорации «Microsoft» – мирового лидера в производстве программного обеспечения. Владелец поместья под Сиэтлом, стоимостью более 110 млн долларов. Самый богатый человек планеты, вошедший в историю также и как самый молодой миллиардер, достигший этого звания самостоятельно в 25 лет.

Сегодня, вероятно, трудно найти на нашей планете человека, который бы не слышал имени Билла Гейтса. Одни знают, что он самый богатый человек в мире, другие – что он величайший программист и хозяин «Microsoft», третьим он известен в связи со скандалом о нарушении его компанией антимонопольного законодательства. Большинство все же знает и то, и другое, и третье. Каков же все-таки этот человек – Билл Гейтс и что из себя представляет его любимое детище «Microsoft», плодами труда которых пользуется сегодня практически все человечество? Один из его соратников как-то сказал: «Большинство людей хороши в чем-то одном… Билл отличается тем, что он хорош в нескольких областях. Это очень редкое сочетание… Билл большой мастак во многих вещах, таких, как он, – один на миллиард».

Билл Гейтс родился в Сиэтле (штат Вашингтон) 28 октября 1955 г. и стал вторым ребенком и единственным сыном в довольно обеспеченной семье. Дед Билла был крупным банкиром, его отец Уильям Генри Гейтс младший – преуспевающий юрист,

мать Мэри – в прошлом школьная учительница, сейчас – член правления многих благотворительных организаций.

Семья Билла жила в достатке и пользовалась большим уважением в Сиэтле. Родители часто вели дома оживленные деловые дискуссии, что дало дополнительные стимулы к развитию предпринимательских навыков сына. Уже в детстве будущий бизнесмен проявлял одаренность, особенно в математике. Не случайно в школе, заполняя тест на способности, он набрал в математической части 800 баллов, показав лучший результат. Билл всегда занимал в классе первые места по успеваемости и обладал удивительной памятью.

В 1968 г. в школе был открыт компьютерный класс, и Билл со своим другом Полом Алленом увлеклись вычислительной техникой, занимались программированием, читали специальную литературу и проводили все время за терминалом в ущерб остальным занятиям. Юношам несколько раз удавалось взломать систему и получить доступ к закрытой информации. В конце концов компьютерный центр в Сиэтле оценил таланты малолетних хакеров и нанял их для проверки своих программ на просчеты и ошибки, за что предоставил школьникам свободный доступ к своему оборудованию.

Гейтс и Аллен вошли в мир бизнеса, когда Биллу было всего 15 лет, а Полу – 13. Они написали программу для оптимизации уличного движения и образовали компанию «Трэф-О-Дэйта» по ее распространению. На этом проекте они заработали 20 тыс. долларов.

Летом 1972 г. Билл Гейтс устроился служителем на проходившем в то время съезде демократической партии. Он купил 5 тысяч значков с портретами Макговерна и Иглтона по 3 цента за штуку. Когда Иглтон исчез из списка демократов, Билл начал продавать значки с его портретом как коллекционные предметы, прося за них… 20 долларов. По ходу дела он оттачивал технологию продажи и совершенствовал искусство убеждения.

Окончив школу, Билл колебался в своем дальнейшем выборе. С одной стороны, ему казалось соблазнительным немедленно организовать какую-то коммерческую фирму, с другой – интересовали абстрактные математические и экономические науки. А еще ему хотелось стать адвокатом. Наконец он выбрал Гарвардский университет, решив заняться изучением права. Родителей, конечно, поразило его решение, но они были обрадованы тем, что юриспруденции все-таки удалось справиться с его детским «хобби». Но помыслы Билла в действительности были далеки от юридической карьеры. Он проводил долгие часы за игрой в покер и чтением биографий великих людей или сидел

в своей комнате, впав в депрессию. Юноша все еще не мог решить, как распорядиться своей жизнью. Пол Аллен часто навещал Билла: по вечерам и в выходные дни они погружались в жаркие споры о перспективах открытия собственной фирмы.

Пол был дальновидным человеком. Когда компания «Интел» в 1974 г. выпустила микропроцессор 8080, он понял, что надвигается революция, которую нельзя пропустить. Но друзья не знали, как быть дальше и что делать. К счастью, их замешательство было недолгим, так как однажды Полу случайно попался на глаза журнал с описанием комплекта для сборки компьютера «Альтаир». Он помчался к другу, чтобы сообщить ему эту потрясающую новость. Позднее, в декабре 1990 г. Билл рассказывал журналистам: «Нас не так поразил сам набор, как то, что становилась явью невиданная вещь – персональный компьютер».

Гейтсом и Алленом овладела мысль о том, что «Альтаир» можно снабдить встроенным языком программирования. В качестве этого языка они выбрали Basic, потому что с ним проще всего работать пользователю – он был намного понятнее машинного языка микропроцессора. Через неделю после прочтения статьи Билл и Пол позвонили создателю «Альтаира» Эду Робертсу и заявили, что они адаптировали Basic для его детища. Эта разработка имела огромное значение как для компьютера «Альтаир», так и для всей компьютерной промышленности.

В мае 1975 г. Полу Аллену предложили должность заведующего отделом программного обеспечения в фирме Робертса, а Гейтс в это время в Гарвардском университете продолжал совершенствовать свой Basic, готовя его к официальному выпуску в продажу. Важнейшим преимуществом его работы было то, что Basic не давал неправильных результатов и не приводил к «зависанию» «Альтаира», что позволило ему в дальнейшем более шести лет господствовать на рынке микрокомпьютеров.

В июле 1975 г. Гейтс и Аллен основали товарищество «Microsoft», которое было им необходимо для продажи лицензий на созданный для «Альтаира» MS-Basic. Это была первая фирма, ориентированная специально на производство программного обеспечения. После создания этой компании главной заботой Билла стало ее расширение. Для этого требовалось заинтересовать своей разработкой других производителей микрокомпьютеров.

В начале следующего года Гейтс и Аллен обнаружили, что доходы их компании сократились до предела. Причиной было то,

что сегодня называется «компьютерным пиратством», т. е. незаконное копирование программы и использование ее без разрешения создателей. Многие любители спокойно копировали MS-Basic и бесплатно передавали его кому-либо. Поняв это, Билл Гейтс пришел в ярость, прежде всего потому, что «пиратство» лишало его заслуженной прибыли. Кроме того, эти копии имели ошибки, которые он хотел до конца выловить, прежде чем официально выпускать MS-Basic в продажу. Гейтс написал открытое письмо, которое в феврале 1976 г. было напечатано в информационном бюллетене для пользователей «Альтаира». Это резкое, но справедливое послание было встречено неприветливо. В ответ на него Гейтс получил 300 писем, но лишь в немногих из них лежал чек, исправляющий ситуацию.

Заслугой Гейтса было то, что он одним из первых заявил о необходимости защиты программного обеспечения в годы становления разрабатывающей его отрасли. Его действия внесли неоценимый вклад в постепенное внедрение в умы пользователей мысли о том, что программа является продуктом творчества и поэтому должна быть защищена так же, как музыкальная композиция или литературное произведение.

В свободное время, которого было очень мало, Гейтс превращался в страстного проповедника новой компьютерной эры. Встречаясь с производителями микрокомпьютеров, он аргументированно убеждал их в том, что от использования его Basic они только выиграют. Потрясающее умение Билла, несмотря на молодость, показать товар лицом помогало ему убеждать.

Осенью 1976 г. стало ясно, что Гейтс не может продолжать учебу и одновременно управлять растущей компанией. Колебаний не было. В декабре он бросил университет, несмотря на возражения родителей, и полностью занялся бизнесом. Было ему в то время только двадцать один.

Весной 1977 г. «Microsoft» перебралась в приличный офис в Альбукерке. К этому времени сотрудниками компании были всего шесть человек. Билл и Пол обычно приходили в офис около полудня (иногда, правда, их не было до четырех часов дня) и работали далеко за полночь семь дней в неделю. Если встреча с клиентом назначалась на утро, они оставались на ночь, чтобы не опоздать.

В середине 1977 г. «Microsoft» вела переговоры с несколькими компаниями о передаче лицензий на MS-Basic, но Робертс, считая себя единоличным собственником, отказался предоставлять лицензию на «свой» Basic другим производителям. Не уладив проблемы мирным путем, Гейтс и Аллен были вынуждены обратиться в суд. Процесс длился долгих шесть месяцев, в

течение которых «Microsoft» вынужденно боролась с финансовыми трудностями.

В конце года фирма Гейтса выиграла дело. Сложившаяся ситуация была оценена арбитром как «крайний случай коммерческого пиратства», и потому компания Робертса имела право на использование MS-Basic, а «Microsoft» – на его продажу по своему усмотрению. Как утверждает Стив Вуд, после этого у фирмы Гейтса уже больше никогда не было финансовых проблем. В июле 1977 г. «Microsoft», стремившаяся к тому, чтобы в ее ассортименте был не только Basic, выпустила собственный Fortran, а затем Cobol и Paskal.

Удача улыбнулась юным коммерсантам, и уже к следующему году «Microsoft» безраздельно господствовала на рынке языков для микрокомпьютеров. Объем ее сбыта за 1977 финансовый год составил 500 тыс. долларов. В компании, по-прежнему находившейся в Альбукерке, уже работали 13 человек. Аллен и Гейтс занимались организационными вопросами: Пол следил за разработкой нового программного обеспечения, а Билл поддерживал отношения с производителями компьютеров и управлял повседневной деятельностью фирмы. К этому времени назрел вопрос о перемене ее места деятельности.

В 1979 г. компания Гейтса перенесла свою штаб-квартиру в Бельвью близ Сиэтла. Годом позже фирма «Ай-Би-Эм» заказала «Microsoft» разработку языков программирования для нового персонального компьютера. Гейтс, со своей стороны, предложил также взять на себя и создание операционной системы к этому компьютеру – он знал, что писать «с нуля» ее не придется. Операционная система фирмы «Microsoft» (MS-DOS) базировалась на 86-DOS, которая была независимо разработана Т. Патерсоном и впоследствии приобретена у него «Microsoft».

О выпуске нового компьютера «Ай-Би-Эм» и MS-DOS было широко объявлено в августе 1981 г. Соглашением с «Ай-Би-Эм» предусматривались выплаты за каждый экземпляр программных продуктов фирмы «Microsoft», что обеспечивало немалые дивиденды благодаря успеху, выпавшему на долю этого компьютера в 80-х гг. Успех обоих продуктов привел в дальнейшем к тому, что и архитектура «Интел», и компьютеры «Ай-Би-Эм», и программы «Microsoft» фактически стали отраслевыми стандартами.

Именно в это время преуспевающий председатель компании сделал несколько удачных капиталовложений. В начале 80-х гг. Гейтс рискнул сорока тысячами долларов, потратив их на акции промышленных предприятий, которые, по его мнению, оценивались ниже действительной стоимости. В последующие

годы цена его фондового портфеля дошла до 1 млн долларов. Получив такой доход, Гейтс купил за 780 тыс. долларов дом с видом на озеро Вашингтон и закрытым 30-футовым плавательным бассейном. Впоследствии он значительно перестроил его, превратив в настоящее имение, которое обошлось ему в 10 млн долларов. Сейчас оно включает 45800 кв. футов жилой площади, библиотеку с 14 тыс. книг, обеденный зал на 100 человек, театр, корты, подземный гараж на 20 автомобилей и водоем длиной 350 футов для скоростных лодок хозяина.

Поскольку MS-DOS прочно утвердилась на рынке, Гейтс обратил свое внимание на продвижение собственных прикладных программ. Его идея была очень проста: имя «Microsoft» уже само по себе должно привлекать покупателей прикладного программного обеспечения.

Весной 1983 г. «Microsoft» выпустила свою прикладную программу – она стала первым текстовым процессором. Эту программу в дальнейшем назвали MS-Word, и она получила огромное распространение. Через два года была выпущена в свет MS-Excel – электронный табличный процессор, и уже в начале 1987 г. на рынке финансовых электронных таблиц ей принадлежало около 90 % сбыта.

Вскоре стало известно, что по результатам текущего финансового года «Microsoft» стала первой среди компаний по разработке программного обеспечения и впервые с 1983 г. обогнала лидирующий до этого «Лотус». Позднее, в 1991 г., его основатель скажет репортерам: «Революция закончена. Билл Гейтс победил. Нынешняя промышленность программного обеспечения – это Царство мертвых».

Билл Гейтс всегда считал, что компьютеры должны быть дружественнее к потребителям и приносить больше пользы в улучшении повседневной жизни людей. Поэтому он поставил себе следующую задачу – создать операционную систему с графическим интерфейсом. Проект оказался самым тяжелым предприятием в истории «Microsoft» и завершился ошеломляющим успехом только благодаря настойчивости Билла Гейтса. Разработка шла в условиях жесточайшей конкуренции. Для выживания своей компании Билл обратился к фирмам, производящим компьютеры, и рассказал им о новых возможностях будущей операционной системы. В течение всей истории «Microsoft» Гейтс без колебаний шел на заключение союзов, которых требовали интересы его фирмы. Одни называют это «оппортунизмом», другие – «проницательностью».

10 ноября 1983 г. Гейтс официально заявил в Нью-Йорке о Windows – «графическом пользовательском интерфейсе для DOS».

Однако, несмотря на мнение ветерана «Microsoft» Нейла Конзена, что «над Windows мы работали как лошади», работа над ним шла с большими задержками, связанными с организационными проблемами. Гейтс мог бы работать эффективнее, если бы ограничил круг своей деятельности. Со второй половины 1984 г. было принято решение реорганизовать деятельность «Microsoft», разделив ее на два основных направления: создание операционных систем и разработку коммерческих прикладных программ. Задержки с выпуском Windows беспокоили Гейтса все больше и больше. Однажды он вызвал к себе в кабинет Стива Баллмера, возглавлявшего отдел систем, и сказал, что его терпение исчерпано. Всегда уравновешенный Гейтс кричал, что если Windows не выйдет к концу года, карьере Баллмера придет конец. На эту работу было брошено 30 специалистов. Они работали круглые сутки, добиваясь того, чтобы программа была меньшей по размеру, но обладала большим быстродействием. Как вспоминал позднее Нейл Конзен, «вся группа работала до кровавого пота, стараясь решить эти задачи».

В целом на создание первой версии Windows было затрачено 110 тыс. человеко-часов рабочего времени. Она появилась в ноябре 1985 г. Это был самый долгий цикл разработки в истории «Microsoft». Названная «Windows», что в переводе означает «Окна», она в прямом и в переносном смысле открыла перед пользователями широкие окна в необъятный компьютерный мир, значительно расширив возможности для работы с различной информацией.

В 1985 г. Гейтс перевел «Microsoft» в Редмонд (штат Вашингтон), где для компании в сосновом лесу был построен целый городок. В нем работало более 700 сотрудников. Каждый имел отдельный кабинет и свободный график работы: можно прийти в 9 вечера, а уйти в 5 утра, а можно и наоборот. Люди вели себя раскованно, одевались по собственному усмотрению. Но под этой кажущейся расслабленностью скрывалась колоссальная работоспособность. Гейтс понимал, что программисты нуждаются в рабочих условиях с минимальными ограничениями. Он поощрял их занятия спортом, различные хобби, поскольку это снимает большую умственную нагрузку.

В 1987 г. доходы и чистая прибыль «Microsoft» выросли на 80 %, достигнув 70 млн долларов, что сделало ее одной из крупнейших компаний по разработке программного обеспечения в мире. А к 1993 г. объем продукции «Microsoft» приблизился к 3 млрд долларов. В достижении этих высоких результатов огромная заслуга, несомненно, принадлежит самому основателю компании.

Билл Гейтс – настоящий трудоголик. Он по-прежнему работает в среднем по 65 часов в неделю. Возвращаясь домой к 9 вечера, Гейтс часто включает свой компьютер и продолжает работать глубоко за полночь. Отпуск для него – роскошь. Он сам говорит, что порой действительно засиживается за работой до 4 часов утра. За первые пять лет работы в «Microsoft» у Билла было всего лишь два трехдневных отпуска, и только потом он стал отдыхать по неделе в год. В 1986 г. он даже позволил себе взять в аренду парусное судно с командой и в течение четырех дней путешествовал вокруг берегов Австралии.

В 1990 г. «Microsoft» стала первой фирмой по производству программного обеспечения, объем сбыта которой дошел до 1 млрд долларов. В фирме уже работало в то время 5200 служащих.

Начиная с 1995 г. Билл Гейтс занимает первое место в списке самых богатых людей планеты, публикуемом журналом «Форбс». За следующий год акции его фирмы значительно поднялись в цене. Если в 1995 г. его состояние оценивалось в 12,9 млрд долларов, то в 1996 г. – уже в 18 млрд долларов. В связи со столь стремительным ростом благосостояния у Билла Гейтса появились некоторые личные проблемы. Пропорционально увеличению его банковского счета возрастало внимание к нему со стороны представительниц женского пола. Конечно, многих из них привлекало богатство этого самого молодого в мире миллиардера. И перспективный холостяк не мог определить, что движет его «поклонницами» – любовь или деньги. Поэтому он откладывал женитьбу на будущее. Гейтс в 1986 г. говорил, что в 31 год надо еще многое сделать, прежде чем думать о создании семьи. «Вот исполнится 35, тогда и женюсь», – шутил он. Однако женился он позднее намеченного срока. Его избранница – Мелинда Френч – стала компьютерной королевой 1 января 1994 г. В 1996 г. у них родилась дочь Дженнифер Кэтрин, а в 1999 г. – сын Роури Джон.

В последнее время на различных семинарах Гейтс выдвигает идеи технологической революции, которая, по его мнению, должна привести к кибернетическому обновлению человечества: «Речь идет о коренном изменении способов общения, организации, воспитания, руководства предприятиями». Он обещает сокрушить диктатуру телевидения, которое ныне формирует информационные и культурные стереотипы в сознании многих миллионов людей; политика станет «намного более прозрачной».

Однако даже в самых благих намерениях, если они исходят от Билла Гейтса, конкуренты видят только его выгоду. Однажды

Гейтс объявил о том, что готов истратить 200 млн долларов, чтобы соединить все библиотеки Америки с помощью сети Интернет. Тут же раздались голоса, что «никакого альтруизма в такой благотворительности нет» и что этот план Гейтса «крайне выгоден его компании, поскольку предполагает использование программного обеспечения “Microsoft”».

Его программа Windows-95 была выпущена более чем в ста странах мира. На производство и маркетинг ее было затрачено около 400 млн долларов, а доходы она принесла миллиардные. Такого блестящего продвижения новой продукции история мировой торговли еще не знала. В день старта ее приобрели 25 млн человек. Не останавливаясь на достигнутом, «Microsoft» идет дальше: Windows-98, Windows-2000, Windows-XP…

Еще в 1991 г. «Форбс» поместил фотографию Гейтса на обложке и задал вопрос: «Может ли кто-нибудь остановить его?» В этом вопросе содержалось некое пророчество. Вскоре несколько самых рьяных конкурентов, в том числе «Ай-Би-Эм» и «Эппл», решили объединить усилия для того, чтобы сбросить «Microsoft» с компьютерного пьедестала. Но их попытка остановить Билла Гейтса не удалась.

Будущее подстегивает бизнесмена и его компанию на неустанные поиски новых смелых идей, на движение вперед. В 1999 г. в его компании работало уже 32 тыс. человек, а его личное состояние, по данным информагентств, достигло 85 млрд долларов. Доминирующее положение Гейтса в своем секторе рынка настолько ярко выражено, что, комментируя его, «Форбс» писал: «Буквально бичуя своих конкурентов, «Microsoft», похоже, вскоре приблизится к монополии в индустрии программных продуктов». Это, естественно, очень многих не устраивало, и конкуренты выдвинули новое обвинение против компании: нарушение антимонопольного законодательства при создании программ для Интернет. Начиная с 1999 г. соответствующие службы министерства юстиции США ведут расследование с целью выяснения, не нарушила ли «Microsoft» закон, захватив львиную долю рынка операционных систем. На эти обвинения Билл Гейтс отвечает: «Пусть рынок делает свое дело».

Комиссия по расследованию предложила разрушить монополию и разбить компанию на три независимые части: создание операционных систем, создание приложений и создание программ для Интернет. В деятельность комиссии вмешивался даже президент США Билл Клинтон. В связи с этими событиями фирму постоянно лихорадит, скачут цены на ее акции на фондовом рынке, но, несмотря на это, Билл Гейтс уверен в необратимости процесса всеобщей компьютеризации и своем

лидирующем месте в этом процессе.

Сегодня более 200 млн человек используют программы «Microsoft» для своих персональных компьютеров. Но мечта Билла Гейтса состоит в том, чтобы компьютер был на каждом рабочем месте и в каждом доме: «В конечном итоге компьютер станет окном ко всему, что интересует людей, – и ко всему, что мы должны знать».

«Мне нравится доводить все до предела. Именно при этом часто удается добиться максимальной эффективности», – любит повторять гениальный бизнесмен.

Гусинский Владимир Александрович

(род. в 1952 г.)

Крупнейший российский предприниматель, олигарх и медиамагнат. Создатель первой информационной империи в России. Председатель совета директоров ЗАО «Медиа-Мост», генеральный директор компании «Группа "Мост"», президент «Мост-банка» и вице-президент Ассоциации российских банков. Вице-президент Всемирного еврейского конгресса и президент Российского еврейского конгресса. Имеет российское и израильское гражданство. В 1997 г. журнал «Форбс» оценивал его состояние приблизительно в 400 млн долларов.

«Я никогда не был готов к роли политического диссидента, я лишь бизнесмен, привыкший делать деньги. Однако избранный мною в России бизнес оказался весьма своеобразным. Если бы я занялся нефтью, газом или драгоценными металлами, как это делают остальные, то у меня было бы намного больше друзей в правительстве и у меня были бы хорошие отношения с президентом.

Я наивно считал, что прошлое в Россию уже не вернется. Я думал, что 10 лет демократии достаточно для укрепления основ свободной системы и свободного общества. Когда я начал работать в информационной сфере, я был убежден, что Россия не сможет поменять направление своего развития. И я ошибся…» Так в январе 2001 г. говорил в интервью журналистам глава холдинга «Медиа-Мост» Владимир Гусинский, пребывая в Испании под домашним арестом.

Родился будущий «международный преступник» и российский медиамагнат 6 октября 1952 г. в Москве, в семье, где старшее поколение подверглось сталинским репрессиям: дед Гусинского был расстрелян в 1937 г., бабушка тогда же была арестована и отсидела 9 лет в лагере.

По окончании средней школы Володя поступил в Московский институт нефти и газа им. Губкина, но на втором курсе был отчислен за неуспеваемость, несмотря на то что мать работала там преподавателем. Его призвали на военную службу, которую он проходил в войсках ПВО под Белгородом. Затем Гусинский вновь стал студентом МИНГа, но вскоре ушел оттуда сам. В 1975 г. он поступил в Государственный институт театрального искусства на режиссерский факультет, который окончил в 1981 г.

Театральное образование, несомненно, пригодилось Владимиру, хотя в профессиональной карьере он не достиг значительных высот. Окончив ГИТИС, он поработал некоторое время режиссером в Туле, где уже тогда демонстрировал характер очевидного лидера. Одна из актрис вспоминала: «Как-то он подвозил меня из Тулы, где мы ставили спектакль, до Москвы на своей «четверке». Погода была неважная, темнело. Кроме того, в машине была еще его жена с совсем крошечным ребенком. «Спорим, – сказал Гусинский, – что я не пропущу вперед себя ни одной машины!» Так и было: никого не пропустил до самой Москвы. А потом сказал: «Я должен быть первым! Всегда! Во всем!»

В начале 80-х гг. молодой режиссер перебрался в Москву и подвизался в сфере организации культурно-массовых мероприятий. Заведовал художественно-постановочной частью Международного фестиваля молодежи и студентов, был главным режиссером московских Игр доброй воли и вообще брался за любую работу подобного рода: проводил Дни культуры, Дни печати, праздники районов и т. д. Такая деятельность требовала не только режиссерских, но и менеджерских талантов в сугубо советском их понимании: надо было уметь договариваться, «доставать» все необходимое для мероприятий. Требовалось также умение «неформально» оперировать денежными средствами.

При всем при том эта деятельность не обеспечивала стабильных доходов, а потому Володя подрабатывал частным извозом на своей машине и играл в карты. По некоторым сведениям, не брезговал он и ростовщичеством, махинациями с антиквариатом и драгоценностями и т. п.

В 1986 г. Гусинский с приятелем Борисом Хаитом создал кооператив «Металл». Они занимались производством различных

металлических изделий – от женских украшений до гаражей. В 1987 г. был организован новый кооператив. Будущий медиамагнат и его партнеры осваивали технологию специального литья из меди, получили первую лицензию на внешнеэкономическую деятельность.

Именно в это время зародилось тесное сотрудничество Володи с Юрием Лужковым, который, занимая пост зампреда Мосгорисполкома, отвечал за развитие кооперации в столице. Сейчас сложно сказать, на какой почве сдружились чиновник Лужков и картежник Гусинский, но ясно одно: дружба получилась весьма прочной и была «пронесена через года». Возможно, молодой энергичный предприниматель, имевший через родственные и деловые контакты выходы на различных «деловых людей» и располагавший обширными связями в среде номенклатуры среднего уровня, привлек внимание будущего мэра своей хваткой и талантом «чувствовать время».

В 1988 г. Владимир создал консультационно-информационный кооператив «Инфакс», который специализировался на консалтинге в сфере права и финансов, занимался политическим анализом по заказу клиентов, в основном иностранных, а также торговлей сигаретами и компьютерами. В значительной мере это была посредническая деятельность по налаживанию самых разнообразных связей между представителями зарождавшегося частного бизнеса и чиновниками различных уровней.

Совместное предприятие «Мост» было создано в 1989 г. на паритетных началах с солидной американской фирмой «Арнольд и Портер». Этот шаг молодого кооператора был вполне оправдан – СП предоставлялись налоговые льготы. Позже, когда срок льгот истек, необходимость в иностранных участниках отпала и Гусинский выкупил долю у американцев «по номиналу», став полноправным хозяином дела, быстро набиравшего обороты. На базе этой компании сразу же возник и акционерный коммерческий «Мост-банк», президентом которого также стал Гусинский. А уже через три года активной деятельности был образован холдинг АО «Группа “Мост”», в котором объединились банк и 42 предприятия.

Благодаря «особым» отношениям с московскими властями «Мост» успешно внедрился в строительный бизнес, а также занялся производством стройматериалов, операциями с недвижимостью и т. д. Как указывалось в средствах массовой информации, холдингу доставалась самая престижная московская недвижимость, которая оценивалась по остаточной стоимости. Так, в 1992 г. «Мосту» были переданы на правах собственности 7

зданий общей площадью 70 298 кв. м. Это позволило группе активно заняться риэлторской деятельностью. На одной только сдаче офисов в аренду Гусинский мог, не прилагая особых усилий, «зарабатывать» несколько миллионов долларов в год.

Владимир производил впечатление человека безмерно самоуверенного. Как он сам признавался, от «дискомфорта» по поводу пресловутого «пятого пункта» он избавился еще в детстве, когда за «жидовскую морду» якобы побил ржавой трубой «во дворе игроков в домино». Вместе с тем еще в самом начале 90-х гг., едва достигнув высокого положения в бизнесе, он уделял исключительное внимание вопросам обеспечения личной охраны. Численный состав и оснащенность службы безопасности «Моста» издавна были предметом зависти и подражания многих начинающих олигархов, а также объектом постоянного раздражения для МВД.

В феврале 1993 г. на средства Гусинского была открыта газета «Сегодня». Редакция расположилась на трех этажах бывшего общежития Высшей партийной школы на Миусской площади. В кабинетах были установлены новейшие компьютеры «Макинтош», а сотрудники, даже рядовые, получали самые высокие в Москве журналистские зарплаты. По словам редактора, «Сегодня» создавалась как «газета влияния», прибыли от нее не предполагалось. Но Гусинский относился к такому подходу критически. Хорошо понимая ценность «влияния», он хотел вкладывать деньги в СМИ и для получения прибыли. И, обильно финансируя «Сегодня», стал создавать другие средства массовой информации.

В то время «Мост-банк» был на подъеме. Поскольку Владимир дружил с тогдашним министром финансов Б. Федоровым, «Мост» стал уполномоченным банком правительства РФ и агентом по продаже «золотых» сертификатов Минфина. Тогда же банк Гусинского получил и триллионный кредит госкомпании «Росвооружение», одного из своих клиентов.

Но для создания медиаимперии денег требовалось еще больше. В начале 1993 г. была создана телекомпания НТВ. Средства в нее вложили банки «Столичный» и «Национальный кредит», а также Национальный фонд спорта Шамиля Тарпищева, беспошлинно ввозивший в Россию табак и спиртные напитки. Эти гигантские прибыли дали хороший толчок развитию НТВ, которое в октябре начало вещание на пятом канале Санкт-Петербурга. В конце года «Мост-банк» предложил популярной радиостанции «Эхо Москвы» кредитную линию в обмен на 51 % акций, а в январе 1994 г. НТВ перешло на четвертый общероссийский канал.

Главный офис «Моста» разместился в здании московской

мэрии на Новом Арбате, которое было занято им после разгона многолюдного Моссовета, фактически поддержавшего Р. Хасбулатова в октябре 1993 г. Тогда же начались резкие антисемитские нападки на Гусинского. В статьях газеты «Завтра» он упоминался среди тех, кто «развязал братоубийственную бойню» у Белого дома. Говорилось также, что через «Мост» благодаря дружбе Гусинского с Лужковым проходят все триллионные платежи по городскому бюджету, с каждого из которых банк оставляет себе 3–4 %. Владимир подал в суд два иска о защите чести и достоинства и вскоре выиграл оба дела.

Между тем в марте 1994 г. «Мост-банк» получил подтверждение статуса уполномоченного банка правительства Москвы, а сам Гусинский стал председателем Совета представителей уполномоченных банков. «Мосту» были переданы счета 20 бюджетных и муниципальных учреждений, московских внебюджетных организаций и фондов.

Через три месяца на Владимира «напала» уже влиятельная международная газета «Уолл Стрит Джорнал». В статье делался акцент на том, что аналитический отдел «Моста» возглавляет бывший первый зампред КГБ Филипп Бобков, «прославившийся» борьбой с инакомыслящими. И вместе с ним трудится еще пол сотни бывших высокопоставленных сотрудников КГБ. Газета делала вывод, что работа группы «Мост» – «самый крупный и наиболее явный симптом нового влияния чекистов». Гусинский и в этот раз подал судебный иск, и издатель был вынужден извиниться.

Приблизительно в то же время, 11 октября 1994 г., случился «черный вторник». Совет безопасности РФ во главе с Олегом Лобовым возложил всю ответственность за обвал рубля на коммерческие банки. В ответ Гусинский сделал Лобова своей главной мишенью. Его обвиняли в полной экономической бездарности, связях с сектой «Аум Синрике» и массе других грехов. Газета «Сегодня» даже ввела уничижительный термин «экономическая лоботомия». Почти открыто смеялись журналисты «Моста» и над тогдашним председателем верхней палаты парламента В. Шумейко. Тот, в свою очередь, заявлял, что «Мост-банк» заработал на обвальном падении рубля 14 млн долларов. В решении Совета безопасности предлагалось лишить банки валютных лицензий. Гусинский пригрозил, что отстаивать свои права он будет в независимом арбитражном суде. Решение Совета так и осталось на бумаге.

Почти год работа телекомпании НТВ шла нормально, но затем между партнерами начались разногласия. В результате все «посторонние» из НТВ были вытеснены, а Гусинский вместе с

полным контролем над каналом приобрел «заклятого врага» в лице одного из бывших учредителей – Тарпищева, близкого друга Ельцина.

Хотя Шамиль мог серьезно навредить «Мосту», но во всех начавшихся после этого случая неприятностях глава охраны президента РФ Александр Коржаков обвинял Бориса Березовского. По его словам, именно Березовский создал в глазах Ельцина негативный образ «Гуся». В своей книге генерал писал, как однажды за обедом «хозяин» устроил разнос ему и тогдашнему главе ФСК Барсукову: «Почему вы не можете справиться с каким-то Гусинским?! Что он вытворяет?! Почему везде разъезжает?! На него все жалуются, и семья тоже. Сколько раз случалось, что Таня или Наина едут, а им перекрывают дорогу из-за этого Гусинского. Его НТВ распоясалось, ведет себя нахально. Я вам приказываю: разберитесь с ним».

«Эта тирада означала, что Березовский отыскал верную дорогу к ушам Ельцина», – заключал Коржаков и рассказывал далее, как 2 декабря 1994 г. он организовал известную операцию по «укладыванию мордой в снег» охранников Гусинского средь бела дня у бывшего здания СЭВ на Новом Арбате.

В результате перестрелки в центре столицы была «засвечена крыша» Владимира – глава управления ФСК (Федеральной Службы Контрразведки) по Москве и области Е. Савостьянов. В свое время он работал в аппарате знаменитой Межрегиональной депутатской группы и был в прекрасных отношениях с вице-мэром Лужковым. За помощь Гусинскому Савостьянов был снят, а глава «Моста» на пять месяцев «эмигрировал» в Лондон.

Отношения Гусинского с Кремлем стали беспокоить Лужкова. И в январе 1995 г. мэр столицы подписал распоряжение о создании Московского муниципального банка и постепенном переводе туда счетов городского бюджета. Валютный баланс «Мост-банка» составлял тогда 2,3 трлн руб. Однако сразу же поползли слухи, что после потери бюджетных счетов у банка возникли серьезнейшие проблемы.

Весной «наступление» на Гусинского пошло полным фронтом. На заседании Госдумы Станислав Говорухин заявил, что в «Мосте» хранились деньги Дудаева и его бандформирований. Говорухин ссылался на слова генерала А. Куликова в интервью газете «Завтра». В те же дни правительственная «Российская газета» опубликовала статью «Под снегом только грязь». В ней приводились «мошеннические» истории 1985–1986 гг., связанные с Гусинским, и делались намеки на его «неформальные» отношения с мэром Москвы.

В начале 1996 г. Гусинский финансировал создание

Российского еврейского конгресса и был избран его президентом. Он регулярно проводил встречи представителей российского бизнеса еврейской национальности, которые преднамеренно носили демонстративный характер. Владимир рассчитывал, что власти будут сдерживать расследование его финансовых махинаций и связей с криминальным миром, так как он всегда может выступить в роли «жертвы антисемитизма». Кроме того, он стремился стать казначеем средств еврейской общины, которые оказались бы весьма кстати, учитывая финансовые трудности «Мост-банка».

Между тем срок первого президентства Бориса Ельцина подходил к концу. Война в Чечне, с резкой критикой которой выступала в первую очередь телекомпания НТВ, вконец подорвала его популярность. Его шансы избрания на новый срок были минимальными. Но в то же время олигархи были крайне обеспокоены возможностью победы коммунистов. Поэтому в марте случилось почти невозможное – на международном экономическом форуме в Давосе Гусинский помирился с Березовским, и они решили создать группу влиятельных предпринимателей для поддержки Ельцина на предстоящих выборах.

Сразу после Давоса Гусинский, Березовский, Потанин, Смоленский, Ходорковский, Фридман и Авен – так называемая «семибанкирщина» – были приняты президентом России. В результате переговоров была создана аналитическая группа во главе с Анатолием Чубайсом при избирательном штабе Ельцина. Знаменитая кампания «Голосуй или проиграешь!» была проведена именно штабом банкиров. Борис Ельцин на выборах победил. 25 июля 1996 г. Гусинский получил «благодарность за активное участие в организации и проведении выборной кампании», а в октябре стал членом Совета по банковской деятельности при правительстве РФ.

В январе 1997 г. Гусинский сложил с себя полномочия генерального директора «Группы “Мост”» и президента «Мост-банка» и стал президентом ЗАО «Медиа-Мост». Кресло президента банка занял старый друг олигарха Борис Хаит, у которого «сложились хорошие отношения с московским мэром». Журнал «Итоги» стал из номера в номер публиковать книгу Лужкова «Мы дети твои, Москва». И уже летом счета столичного метрополитена были переведены из Монтажспецбанка в «Мост-банк». Остались в нем и счета московского департамента образования и комитета по культуре.

В это же время случился еще один скандал: в прессе была опубликована информация о средствах Чубайса на счетах «Мост-

банка». Автор статьи, журналистка Эрикесен, заявила, что копии банковских выписок ей предоставили друзья-бизнесмены, которые некогда занимались с Чубайсом приватизацией и были им обмануты. Имела место и другая версия: кому-то нужно было испортить репутацию «Мост-банка», чья служба безопасности считалась самой серьезной в России.

Лена Эрикссен вскоре удостоилась чести подготовить к печати скандальное интервью Коржакова под многозначительным заголовком «Березовский просил меня убить Гусинского». Эта публикация вновь поссорила олигархов, хотя еще совсем недавно их отношения были прекрасными. Березовский якобы помогал Гусинскому готовиться «к борьбе» за компанию «Связьинвест», которую он обещал помочь приобрести за участие в подготовке выборов Ельцина.

Летом 1997 г. Гусинский привлек на Западе кредиты, чтобы участвовать в конкурсе по продаже 25 % акций этой компании. Но конкурс выиграла кипрская фирма, представлявшая интересы «Онэксимбанка». И закончилось все крупным скандалом. Глава «Онэксима» Потанин заявил, что незадолго до проведения конкурса у него состоялась встреча с Чубайсом, Березовским и Гусинским, которые предложили ему не вступать в борьбу за «Связьинвест». После этого заявления Гусинский снова обратился с иском в суд о защите чести и достоинства, но в сентябре дело было прекращено по мировому соглашению сторон.

В декабре 1997 г. Антимонопольный комитет РФ обязал Госкомсвязь брать с «Медиа-Моста» деньги за ретрансляцию его телесигнала по коммерческим ставкам, а не по государственным, как это было раньше. НТВ заявило, что будет отстаивать свои права в суде. Комитет пригрозил Госкомсвязи гигантскими штрафами. Но в январе следующего года Арбитражный суд Москвы вынес решение в пользу телекомпании, а президент еще раз отблагодарил Гусинского за участие в подготовке победы на выборах. Ельцин подписал Указ, согласно которому НТВ включалось в состав «общероссийских телерадиовещательных организаций» вместе с ВГТРК, ОРТ и «Петербург – 5-й канал».

Летом 1998 г. дочерние организации «Медиа-Моста» учредили две радиостанции – «Спорт-ФМ» и «До-радио», приобрели в собственность популярное «Радио “Деловая волна”». В начале следующего года, когда страна стала серьезно готовиться к новым президентским выборам, а отношения Кремля с Лужковым окончательно испортились,

Гусинский вновь близко сошелся с мэром Москвы и НТВ стало активно поддерживать его фракцию «Отечество – Вся Россия».

Занявшись медиабизнесом, Гусинский неоднократно заявлял, что ставит целью лишь получение прибыли. В 1996 г. эта позиция «несгибаемого прагматизма» позволила сделать неплохие деньги на президентской избирательной кампании. А после победы Ельцина «Медиа-Мост» в течение некоторого времени пользовался благоволением верховной власти.

В этот период были получены льготные кредиты Внешэкономбанка, которые затем регулярно пролонгировались. РАО «Газпром» на весьма выгодных для «Моста» условиях приобрел часть акций холдинга. В дальнейшем отечественный газовый монополист стал поручителем по обязательствам «Моста» перед иностранными кредиторами на сотни миллионов долларов, что впоследствии дорого обошлось самому «Газпрому». Высокозатратные проекты «Моста» оказались практически неокупаемыми после августовского дефолта 1998 г., когда резко снизилась прибыльность рекламного бизнеса, а возможности подпитки холдинга за счет прочих его структур были исчерпаны.

Поэтому в 1999 г. Гусинский вынужден был вновь активно войти в политику. Он явно рассчитывал сыграть «на победителя», сделав ставку на политический тандем Лужков – Примаков. В случае выигрыша все финансовые проблемы «Медиа-Моста» исчезли бы. Но расчет оказался неверен, и к концу года «Мост» оказался в удручающем положении. Кредиторы требовали возврата долгов, а конкурирующая пресса начала рассуждения о том, кому и как Гусинский вынужден будет передать контроль над НТВ. Однако телекомпания не была отдана ни «Газпрому», ни другим кредиторам. Вместо этого хозяева «Моста» каким-то непостижимым образом стали выплачивать долги по старым займам, хотя конъюнктура информационного и рекламного бизнеса оставалась отнюдь не блестящей.

На рубеже 1999–2000 гг. внутриполитическая ситуация в России стабилизировалась, поскольку вопрос о власти был решен еще до президентских выборов. В Кремле появился новый хозяин – представитель спецслужб Владимир Путин. Но как будто не замечая этого, медиаструктуры Гусинского продолжали «информационную войну», сделав главной целью своих атак политику российской власти на Кавказе. Неизвестно, кто первым вбросил в информпространство версию о причастности ФСБ к взрывам в Москве и Волгодонске. Но только после умелой подачи этого сюжета «Медиа-Мостом» соответствующее толкование происшедших трагедий стало доминировать на Западе, что незамедлительно сказалось на международном имидже страны. В итоге империя Гусинского стала восприниматься в качестве «главного внутреннего врага» не только среди дремучих

патриотов, но и в достаточно широком кругу функционеров действующей власти.

Генпрокуратура заинтересовалась холдингом «Медиа-Мост» в начале 2000 г. Занимаясь историей с хищениями в петербургской телекомпании «Русское видео», следователи выяснили, что эта государственная телекомпания была фактически присвоена «Мостом». Именно по этому делу 13 июня Гусинского арестовали и предъявили обвинение в мошенничестве. Находясь в Бутырской тюрьме, медиамагнат, по его собственным словам, подписал соглашение о продаже акций холдинга в обмен на освобождение из-под стражи и прекращение уголовного дела. Дело было закрыто. Бывший арестант улетел в Испанию, где сразу заявил, что не будет ничего продавать, так как бумаги подписал под давлением.

Следователи объявили Гусинского в розыск, но испанцы в экстрадиции отказали. После серии обысков в офисах «Медиа-Моста» дело его начало стремительно разрастаться и среди прочих появился эпизод об уводе из холдинга активов. По версии следствия, главный финансист «Медиа-Моста» Антон Титов, действуя по указанию шефа, разработал схему выведения за рубеж денег, полученных холдингом в качестве кредитов и займов от РАО «Газпром», а также других предприятий. Как подсчитали в прокуратуре, таким образом за рубеж было переправлено 68,5 млн долларов, а «Газпрому» был причинен ущерб на сумму свыше 5 млрд рублей.

В ноябре 2002 г. именитый клиент Генпрокуратуры – Владимир Гусинский – без проблем вернулся из почти двухлетней эмиграции и обосновался в своем подмосковном коттедже на Рублево-Успенском шоссе. Не исключено, что гарантии сравнительно безопасного пребывания на родине опальный олигарх получил после того, как продал «Газпрому» остававшиеся у него акции НТВ, ТНТ, «Эха Москвы» и прочих компаний, ранее принадлежавших «Медиа-Мосту». Полностью утратив контроль над крупнейшей российской медиаимперией, Гусинский перестал быть угрозой для Кремля, у которого появилась возможность закрыть периодически осложняющую российско-американскую дружбу тему «гонений на свободу слова».

Пока вернувшийся репатриант не пытается выйти за флажки, расставленные Кремлем. Гусинский даже закрыл некоторые из новых издательских проектов. В свое время он первым создал негосударственную телекомпанию, затем стал первым олигархом, арестованным при Путине. Теперь его первым реабилитировали.

Давидофф Зино

Настоящее имя – Зиновий Давидов (род. в 1906 г. – ум. в 1995 г.)

Швейцарский предприниматель русского происхождения. Президент компании «Давидофф оф Женева». Его имя в первую очередь связано с появлением на европейском рынке сигар, а затем и сигарет высшего качества. Впоследствии бизнесмен расширил производство, занявшись выпуском эксклюзивных спиртных напитков, мужской галантереи, часов и парфюмерии. Обладатель многомиллионного состояния.

Сигара не терпит суеты, ее нельзя выкурить на скорую руку, как сигарету. Она требует к себе особого внимания и времени, поэтому лучше ей выделить час-другой вечером. В мягком кресле, с бокалом в руке. Сигары дружат практически со всеми напитками. Но лидерами, конечно, являются коньяк, кофе и портвейн. Эти три напитка подчеркивают и усиливают вкус табака. Коньяк рекомендуется пить с сигарами сильными и крепкими, такими, как «Боливар» и «Партагас». Кофе прекрасно сочетается с небольшими, мягкими, утренними или обеденными сигарами «Кохиба Сигло II» и «Монтекристо № 4». А вечером после ужина черносмородиновые нотки портвейна хорошо дополнят небольшие, но толстые и невероятно богатые по вкусу сигары размера «Робусто», марок «Х. Упманн» и «Вегас Робайна». Главное – не отказываться от ритуала, если с первого раза процесс не принес удовлетворения. Ибо, как говорил знаменитый производитель сигар Зино Давидофф: «Понимание приходит с

опытом».

Давидофф создавал свои сигары по законам музыкальной гармонии. Он сознательно поставил на роскошь, изысканный стиль и высочайшее, почти коллекционное качество. Вообще-то, он был неудавшимся скрипачом и довольно плохим семьянином. А еще трудоголиком и ужасным снобом.

С самого начала своей карьеры бизнесмен решил твердо придерживаться принципа: лучше сделать одну номерную вещь (скажем, сигарочницу) за 2 тыс. долларов, чем двадцать по 100 долларов. С точки зрения банальной коммерции такая стратегия обречена на провал. Но не в случае, когда за товаром стоит имя, служащее не только или не столько гарантом высочайшего качества, сколько символом определенной кастовой принадлежности. Клиентами Давидоффа были Ротшильды, Кеннеди, Онассис, Марлен Дитрих… Марка «Давидофф» – это и вина, и парфюмерия, и галантерея, но главное, конечно – сигары и аксессуары курильщика.

Будущий творец символа буржуазной респектабельности и роскоши родился в Киеве 11 марта 1906 г. в семье мелкого табачного торговца Генриха Давидова. Отец был достаточно честолюбив. Когда Бог послал ему сына, Генрих решил, что тот станет известным музыкантом. Просто в неприметной табачной лавочке на киевских задворках, где жила семья Давидовых, помимо многочисленных тюков с восточным табаком, были всего две ценные вещи: старый потрепанный Талмуд и недорогая детская скрипка, купленная давным-давно по какому-то забытому поводу.

Раввинов Генрих не любил, хотя был человеком верующим, а вот к музыкантам относился почтительно. Он с трудом представлял себе, как из бесполезной четырехструнной деревяшки можно извлекать прекрасные звуки, берущие за душу. Поэтому в маленького Зиновия с детства вбивали эстетический вкус, любовь к музыке и понимание прекрасного.

Когда в 1913 г. в Киеве начались погромы еврейских кварталов, семье Давидовых пришлось спасаться бегством. Три месяца спустя, после не самого приятного и комфортабельного путешествия с погонями, драками и незаконным пересечением государственных границ, вынужденные эмигранты добрались до Швейцарии. Здесь в Женеве Генрих за пару месяцев открыл такую же табачную лавку, как и на родине, а сыну нашел очередного учителя музыки. В перерыве между уроками Зиновий, стоя за прилавком, помогал отцу торговать.

Магазинчик был очень уютным и, как рассказывали современники, обладал особым киевским колоритом. Видимо,

поэтому русские эмигранты любили там собираться. Кстати, и Ленин с соратниками туда частенько заглядывал. К чести Давидова-старшего надо сказать, что в спонсировании большевиков и их революционной деятельности он участия не принимал.

По окончании в 1924 г. средней школы Зиновий, ставший именоваться на западный манер – Зино, отправился в Аргентину приумножать познания, столь необходимые для успешного ведения бизнеса. По пути в жаркие южноамериканские страны он часто задумывался о дальнейшей жизни. Будущий табачный магнат ломал голову над тем, как заставить людей курить дорогие сигары из качественных сортов табака, а не те ужасные самокрутки с самосадом, которые получили в Европе такое большое распространение.

За два месяца, проведенных на борту парохода, Зино научился танцевать чарльстон и немного говорить по-ис-пански. Однако в Аргентине, а затем в Бразилии, на Антильских островах и на Кубе ему было уже не до танцев. С отчаянной дотошностью потомственного предпринимателя, которому нечего терять, Зино принялся за дело.

«Я дневал и ночевал на плантации», – писал он позднее. Скорее всего, так и было. Познав тайны выращивания табака, овладев искусством составления букета и приемами мастерской скрутки сигар, Зиновий понял, как из хорошей сигары сделать отличную и, естественно, более дорогую.

За несколько лет юноша прошел путь от мальчика на побегушках в табачном магазинчике до закупщика табака для крупных фабрик. В Гаване он стал одним из первых европейцев, выкуривших настоящую кубинскую сигару. Попробовав ее, Зино загорелся желанием отослать партию таких же сигар отцу: тот с каждым новым письмом все чаще намекал на то, что любимому чаду пора самому окупать потраченные на его образование деньги.

Но для начала надо было изобрести способ долговременного хранения сигар. И Зино придумал: утяжелил крышку обычной деревянной коробки и поместил внутрь прибор для поддержания нужного уровня влажности. Теперь сигары можно было переправлять в Европу, не опасаясь, что в пути высококачественный материал превратится в табачную солому.

Спустя несколько месяцев, солнечным утром 1931 г. Зиновий появился на пороге женевского магазинчика своего отца на улице Рудерив в белом сатиновом костюме и с этой самой коробкой под мышкой. Когда Генрих увидел изобретение Зино, он произнес знаменитую фразу: «Говорят, все гениальное просто, но чтоб

настолько…» Увы, старший Давидов скончался, оставив сыну свой бизнес, находившийся в состоянии, близком к банкротству.

Зино не стал отчаиваться. Он поступил просто – взял и женился на дочери преуспевающего торговца Марте Меер. Как впоследствии утверждал удачливый бизнесмен, это не был брак по расчету, хотя приданого девушки хватило как раз на покупку нового магазина. Нет, у Зино с Мартой была настоящая любовь. Так, по крайней мере, он всем говорил. Жена работала вместе с Зино с рассвета до заката, так что ей было разрешено отлучиться из лавки только однажды – во время родов. Результатом этой вылазки стало появление в семье Софьи – прелестного белокурого создания, которое с пяти лет уже стояло за прилавком, подставив под ноги невысокий деревянный табурет.

Давидов никогда не стал бы Давидоффом, если бы не имел коммерческого дара. В начале Второй мировой войны он по дешевке скупил у французской табачной монополии огромную партию кубинских сигар, которые подлежали неминуемой немецкой реквизиции. Остается только догадываться о том, за какую ломовую цену Давидофф продал эту партию после падения фашистской Германии.

Пока Советская Армия и ее союзники громили нацистов на всей территории Европы, магазин Зино был единственным местом в Старом Свете, где можно было приобрести табак высочайшей пробы. Другое дело, что завлекать покупателей в это трудное время было посложнее, чем играть на скрипке. То есть чертовски тяжело. Был случай, когда хозяину в четыре часа утра пришлось отпирать лавку для клиента, которому приспичило купить трубку вишневого дерева перед вылетом в командировку.

Зино относился к своему делу, как сказали бы сейчас, творчески. Неудавшийся музыкант, он перенес законы гармонии на товар, которым торговал. «Сигара – это еще незастывшая музыка», – как-то пошутил он, но за этими словами было слишком много коммерческого успеха, чтобы воспринимать их только как шутку. Давидофф вообще выражался, как маэстро: «Мы используем только лучшие табаки из разных урожаев. А элегантная упаковка, как точка над «i»: мой маленький подарок клиентам. Роскошь – это всего-навсего то, что я люблю. То, что прекрасно: музыка, живопись, природа».

Бизнесмен упорно делал ставку на элитарность и эксклюзивность своего продукта – сигары «от Давидофф» всегда делались только вручную. Его фирменный товар стал не просто дорогостоящим средством поддержания никотиновой зависимости, но прежде всего признаком кастовости, принадлежности к определенному кругу, вход в который

большинству обычных людей был навсегда заказан.

Так, в благодарность за прекрасные сигары знаменитый пианист Рубинштейн, часто наезжавший в Женеву, ввел Давидоффа в мир музыкальной богемы: пригласил его на особый обед и устроил концерт специально для нового друга. Правда, жена Зино с дочерью в это время оставались в лавке – должен же был кто-то отпускать товар (так обычно поступал и Генрих Давидов, когда куда-нибудь отлучался).

Чтобы удовлетворить вкусы самых взыскательных клиентов, расчетливый, проницательный делец и тонкий эстет Зино отыскал в Америке превосходные сигары, сделанные вручную из лучших сортов табака, после чего обратился с просьбой о поддержке создания собственной товарной линии к известному Винному дому «Гранд Кру» ов Бордо. Согласие было получено, и говорят, решающую роль в этом сыграли склады Зино, соперничавшие по технической оснастке с собственными складами Винного дома. Так в 1946 г. появилась первая линия сигар «Давидофф», названных в честь прославленных французских вин: «Шато Латур», «Шато Марго», «Шато Лафит», «Шато О-Брион», «Давидофф Шато Мутон-Ротшильд», «Давидофф Дом Периньон».

После выхода этой серии имя Давидофф впервые прозвучало за пределами Швейцарии. Французские газеты взахлеб писали о необыкновенном вкусе и изысканности новой марки. Сигары с родными для французского уха названиями «Шато Марго» и «Гранд Кру» быстро завоевали популярность в консервативной Европе, а затем – и в любящей все модное и шикарное Америке. Однако до появления «лучших сигар в мире» было еще далеко.

Зино «убил одним выстрелом двух зайцев», когда специально для своего постоянного покупателя – барона де Ротшильда нарек новый сорт сигар терпким бордосским именем «Мутон Кадет», вызвав тем самым глотательный рефлекс у послевоенных нуворишей. Причем это был не просто подарок миллионера миллиардеру, а часть хитроумной стратегии, разработанной Ротшильдом и Давидоффом за бокалом вина и гаванской сигарой. Правда, первый от этой самой стратегии много не получил. Они договорились поддерживать продукцию друг друга ненавязчивой рекламой вроде «вино “Давидофф”», «сигары “Ротшильд”», но Зино больше преуспел на чужих вроде бы рынках. Не успел барон и глазом моргнуть, как табачный бизнесмен уже вовсю производил собственные спиртные напитки, а потом и духи.

Разумеется, не Давидофф первым почувствовал мистическую и коммерческую связь, объединяющую вино и табак. Но он первым смог воспользоваться ею по большому счету. Когда

маэстро как-то спросили, как ему, табаковеду, удалось стать еще и виноделом, Зино ответил: «А как я стал парфюмером, часовщиком, галантерейщиком? Все совершенное подобно». Ответ достаточно философичен.

Да и существует ли технология рождения шедевра? Однако удивительная схожесть процессов производства табака и вина действительно вовлекает в философствование. Как и с лозой, с табачным кустом нянчатся, словно с малым дитятей. Его держат под пологом, не давая листьям загрубеть под солнцем, вручную спасают от насекомых (ценится только неповрежденный лист), затем поярусно, с интервалом в неделю, обрывают – снизу вверх, поскольку каждый ярус растения дает разный строительный и вкусовой материал для будущей сигары.

Далее следуют сушка и двухэтапный многомесячный процесс брожения. Чем больше из листа уйдет аммиака, тем чище станет сигарный материал. В то же время, как и в шампанском виноделии, намеренно, в интересах определенного букета, используется «недоброд». Искусство составления букета (купажа) заключается в умелом подборе всех трех частей сигары: начинки, связующего листа и рубашки.

Венчает производственный процесс так называемая скрутка, которую можно сравнить с разливом вина в бутылки, после чего для изысканных, коллекционных марок начинается период дозревания, или выдержки. Для сигар он длится от нескольких месяцев до двух-трех лет. Все это время в сигарах (как и в вине) продолжается процесс ферментации. Разумеется, он требует определенного температурного режима. А еще для сигар жизненно важен уровень влажности, поэтому они хранятся в специальных хьюмидорах – сигарочницах с увлажнителем. Кстати, их тоже изобрел Зино.

Известно, что лучших результатов в виноделии и в табаководстве можно добиться, применяя только проверенный десятилетиями ручной способ. Всякая автоматизация, убыстряя и удешевляя производство, увы, неизбежно отрицательно сказывается на качестве.

Промышленник Давидофф в союзе со своим старинным другом и большим любителем сигар Эрнстом Шнайдером, главой крупной швейцарской фирмы по импорту табака «Оттинье Импекс компани», сделал ставку в основном на ручное производство. Сигара за 15 долларов, коньяк за 150 долларов, сигарочница стоимостью 2 тыс. долларов и прочие дорогие «иллюзии», которыми, по признанию Давидоффа, он «торговал всю жизнь», должны были одарить покупателя частью его души. То, что бизнесмен оценивал свою творческую душу так высоко, лишь

подтверждает старую истину: всякий товар стоит столько, за сколько его покупают.

В 1970 г. Зино объединил капиталы со Шнайдером, который вплотную взялся за маркетинг и выработал философию компании «Давидофф оф Женева». Философия эта проста: «Фирма производит лучшие в мире сигары вне зависимости от того, во сколько ей это обходится». Несмотря на «молодость», эти сигары успели заслужить любовь самых влиятельных и знаменитых людей во всем мире. Их курят Арнольд Шварценеггер и Вупи Голдберг, Рокфел-лер-младший и Лорен Хатон, Джек Николсон и Линда Эвангелиста. А эти люди хотят курить только самое лучшее и могут себе это позволить.

В том же 1970 г. Зино решил взять недельный отпуск, первый за 25 лет, и отправился вместе с женой в Канны. «В течение этой недели я запрещаю произносить в моем присутствии слово «табак», – заявил он Марте. – Мы должны хорошо провести эти дни». Однако не прошло и

24 часов, как он уже летел на самолете обратно – попытка сбежать от любимой работы не удалась. Да и в своей скромной пятикомнатной квартире, из которой он не переехал, даже став миллионером, Зино чувствовал себя гораздо лучше. А Марта по-прежнему готовила ему украинский борщ и вареники.

Стратегия компании «Давидофф оф Женева», сформулированная ее основателем, очень незамысловата: «…в жизни каждый должен получать удовлетворение от наилучшего». Именно эта политика, а точнее, тот факт, что она оказалась близка одному из членов знаменитой семьи Хеннесси, с 1765 г. занимающейся производством прекрасных коньяков, привела к идее создать напиток, который бы наилучшим образом гармонировал с сигарами.

К тому времени Зино уже около 30 лет занимался продажей элитных сигар в своем магазине в Женеве, который стал настолько популярен, что знатоки и ценители специально приезжали в город, чтобы купить сигары и просто поговорить с хозяином. В 1986 г. Давидофф познакомился с Жилем Хеннесси, и, видимо, тогда у них и зародилась идея создания коньяка, соответствующего запаху сигар. Через несколько лет мистическая затея воплотилась в реальность. После долгих экспериментов с выдержанным коньячным спиртом от Хеннесси Зино все-таки составил подходящий букет.

Дело было весьма непростое, поскольку табачный бизнесмен имел свое представление об удовольствии. Он был уверен, что новый коньяк должен иметь насыщенный и богатый аромат с ярко выраженными тонами ванили и дуба, то есть быть столь же

ярким, как хорошая сигара. А это означало, что коньячные спирты для этих коньяков надо будет создавать заново и для достижения более явной выраженности древесных тонов придется использовать исключительно новые бочки.

Трудно сказать, сколько времени понадобилось, чтобы новый напиток стал реальностью. Однако это произошло, и на свет появились сначала «Давидофф Селекшн Классик», а потом – в 1994 г. – «Давидофф Селекшн Экстра». Эти два коньяка – единственные творения Коньячного дома Хеннесси, продаваемые под другой торговой маркой. А коньяк «Давидофф» пополнил авторскую коллекцию табачного бизнесмена, состоящую из сигар, сигарет, курительных принадлежностей, парфюмерии и галантереи.

«Я всю жизнь торговал мечтами и иллюзиями, – признался как-то Зино на склоне лет. – Отец мог бы мной гордиться, ведь именно этого он хотел». Гордиться, кстати, есть чем. Всего в мире фамилию киевского эмигранта носят 39 престижнейших магазинов. Сейчас один только лондонский филиал фирмы «Давидофф оф Женева» продает в год более 400 тыс. сигар 220 видов. И все они, конечно, сделаны вручную.

Не забыл Зино и о своем детском увлечении искусством. По его инициативе в 1987 г. был учрежден приз молодым талантам в области классической музыки «При Давидофф». Причем, говорят, скрипачам-лауреатам в дополнение к основной сумме положена еще и специальная надбавка «лично от отца-основателя».

Последние годы жизни маэстро были омрачены разрывом отношений с Кубой. Причиной послужил конфликт между «Оттинье» и «Кубатабакко», в результате которого в 1990 г. Зино пришлось переносить производство сигар в другое место, что не могло не сказаться на особенностях букета его продукции.

Разногласия табачного магната и руководителей коммунистической Кубы были порождены экономическим кризисом, который переживал тогда «остров свободы». Чтобы побыстрее заработать валюту, кубинские «товарищи» поставляли табак низкого качества. На это Зино, всегда высоко державший марку, пойти не мог. В то же время государственная компания «Кубатабакко», обладающая производственно-сырьевой монополией в стране, предъявляла собственные претензии на прославленный брэнд «Давидофф».

И в 85 лет, на вершине славы, Зино пришлось начинать все сначала. С энергией и дерзостью юноши он решил создать новый сорт сигар, которые не уступят гаванским. Для этого Давидофф выбрал Доминиканскую республику на острове Гаити, где климат такой же, как на Кубе, а табак выращивают уже около 500 лет. Он

установил контакты с табаководами долины Сибао, где самые лучшие почвы, построил и пустил фабрику в Сантъяго де л ос Кабальерос, столице доминиканского табака, и начал набирать торседос – свертывателей сигар.

С момента посадки рассады до укладки готовой продукции в специальные коробки сырье проходит семьдесят операций, в основном ручных. Зино знал свое дело в совершенстве и щедро делился с доминиканцами опытом, накопленным за долгие годы. Он передал им главное свое умение – создавать неповторимый букет табака. Ведь чтобы получить хорошую сигару, требуется смешать листья разных урожаев.

Сегодня производство сигар типа «Давидофф» достигло в Сантъяго де лос Кабальерос 4 млн штук в год. Новые сорта сигар с прославленной торговой маркой продаются уже почти в сорока странах мира. Сорт «Спешел арт» от «Давидофф» получил более высокую оценку международной комиссии, чем престижный кубинский «Партагас». Знаменитый швейцарский бизнесмен фактически создал новое поколение сигар – легких, менее вредных для здоровья, чем другие табачные изделия, что соответствует требованиям новых поколений курильщиков. Именно такой продукт вскоре будет доминировать на мировом рынке.

Сейчас под маркой «Давидофф» производится множество элитных товаров: сигары, трубки, коньяк, изделия из кожи, модная одежда, духи, аксессуары. Все они ассоциируются с понятием «хорошая жизнь», подразумевающим, что человек с высокими запросами может пользоваться товарами высочайшего качества, которые не только имеют утилитарное значение, но и приносят удовольствие и удовлетворение в жизни.

Незадолго до смерти, в 1995 г. Зино признался, что сожалеет лишь об одном: его дело переросло семейный бизнес, а единственная дочь Софья отказалась его возглавить. Она с детства страдала сильнейшей аллергией на табак…

Делл Майкл

Полное имя – Майкл Соул Делл (род. в 1965 г.)

Американский предприниматель в сфере информационных технологий.

Основатель, главный управляющий и председатель совета директоров компании «Делл Компьютер Корп.» – мирового лидера в области разработки и производства компьютерных систем, программного обеспечения и периферийных устройств, а также обслуживания своей продукции в соответствии с требованиями клиентов. По данным журнала «Форчун», возглавляет список самых богатых американцев в возрасте до 40 лет и обладает состоянием около 21,5 млрд долларов.

В истории существует множество примеров того, как люди безо всякого образования достигали невиданных успехов, получали Нобелевские премии и зарабатывали состояния. Но в каждом случае от них требовалось немало настойчивости и целеустремленности, так что вряд ли можно рекомендовать подобный метод действий как универсальный. Один из ярких представителей этого «бездипломного» племени – Майкл Делл, который, бросив учебу в 19 лет, сегодня является самым богатым человеком в мире из тех, кому еще нет сорока. Он богаче многих «миллиардеров со стажем», а его торговая марка известна наравне со всемогущими «Ай-Би-Эм» и «Эппл». Хотя ничего особого Делл не изобретал и не производил, а просто умел очень хорошо торговать и руководить.

Майкл родился 23 февраля 1965 г. в Хьюстоне (штат Техас) в

семье врача-ортодонта Александра Делла и его жены Лоррейн, работавшей на бирже. Оба неплохо зарабатывали, что позволило им подняться к самой верхней границе среднего класса. Доктор Делл имел все основания полагать, что такая модель жизненного пути беспроигрышна, и посему он настойчиво советовал сыну пойти по медицинской части.

Странно, что Лоррейн разделяла мнение мужа, хотя и замечала, как мальчик в быту проявлял независимость мышления, упорство и предпринимательскую хватку. Мать была руководителем отдела регулирования денежных операций, и Майкл с ранних лет слышал за обеденным столом дискуссии родителей по поводу состояния экономики, уровня инфляции, учетных ставок и о том, какие благоприятные возможности для покупки акций создает то или иное событие или ситуация. Таким образом, еще в детстве он понял, что для успеха в бизнесе важно использовать «благоприятную возможность».

В 12-летнем возрасте Майкл впервые осознал и оценил преимущества ведения дела без посредников. Увлекшись коллекционированием почтовых марок и желая иметь средства для их приобретения, он устроился посыльным в ближайший китайский ресторанчик. Серьезно относясь к своему увлечению, юный коллекционер читал книги и журналы по филателии. Он заметил, что цены на марки становятся все выше и выше. Вспомнив о том, что говорилось дома о поисках подходящих возможностей, Майкл решил серьезно вникнуть в ситуацию. Экономика региона была в те годы на подъеме, и среди филателистов также наблюдалась высокая активность. Делл пришел к выводу, что цены на марки будут расти и дальше, а он должен придумать, как воспользоваться представившимся случаем.

Обычно Майкл приобретал марки на аукционе, устроители которого брали за свои услуги неплохие комиссионные. Майкл подумал, что вместо того, чтобы платить аукционистам, можно было бы организовать свой аукцион, а так как, по его прогнозу, марки будут продолжать расти в цене, то недостатка в покупателях не будет. В результате он глубже узнает предмет и в то же время сможет получать комиссионные за организацию процесса. И юный предприниматель приступил к реализации первого в своей жизни делового проекта.

Сначала Делл договорился со знакомыми филателистами о том, что они передадут ему на комиссию часть марок из своих коллекций. Затем, отпечатав одним пальцем на пишущей машинке 12-страничный каталог, он дал в местном специализированном журнале объявление о продаже под

заголовком «Марки Делла». К своему немалому удивлению, Майкл заработал на этом деле 2 тыс. долларов.

К этому же времени относится забавный семейный эпизод, когда Александр Делл с сыновьями отправился на рыбалку на Мексиканский залив. Двое старших ловили рыбу, а маленький Майкл сидел на берегу, терпеливо сплетая из лески замысловатую снасть, способную нести сразу десятки крючков. Мудрые взрослые посмеивались – мол, все равно ничего не получится. Упрямец же полагал, что ему виднее. Закончил он возиться со своим изобретением только к обеду. Тем не менее, когда пришло время возвращаться домой, оказалось, что Майкл наловил рыбы больше всех остальных, вместе взятых. С тех пор в любых жизненных обстоятельствах Делл следовал правилу: «Если тебе кажется, что какая-то идея хороша, непременно попробуй ее на практике».

В старших классах школы Майкл тоже не сидел сложа руки. Он решил подзаработать, продавая подписку на городскую газету «Хьюстон Пост». К тому моменту юноша, видимо, уже вполне четко сформулировал свое жизненное кредо: «Не так важно, что именно ты продаешь, сколько то, как ты это делаешь». Поэтому он не стал обивать пороги домов жителей города. Первым делом Майкл сегментировал рынок возможных подписчиков и выявил благоприятную для себя нишу – «люди, недавно прибывшие в Хьюстон, и молодожены». Затем юный Делл нашел способ добывать свежие сведения о переселенцах и новобрачных из официальных источников и использовал эту, на первый взгляд, закрытую информацию для открытия весьма доходного предприятия.

За свои деньги он нанял приятелей, которые доставали для него имена и адреса кандидатов в читатели «Хьюстон Пост». Затем Майкл посылал каждому персональное, а не типовое письмо, предлагая для начала бесплатную подписку на две недели. На этот раз Делл заработал уже 18 тыс. долларов и купил шикарный БМВ, бывший в то время в Америке большой редкостью. Продавец автомобилей потерял дар речи, когда 17-летний паренек вытащил из кармана всю сумму наличными.

Поскольку Майкл учился в классе с углубленным изучением математики и часто участвовал в математических олимпиадах, то не удивительно, что он увлекся вычислительной техникой. Делл регулярно читал специализированные издания по компьютерной тематике и копил деньги на покупку самого в то время популярного персонального компьютера (ПК) – «Эппл II». Однако когда на день рождения родители подарили ему такую машину, он тут же ее полностью разобрал. Гневу отца Делла не было

предела. В те дни «Эппл» стоил очень дорого, а он решил, что сын сломал компьютер и уже не сможет его собрать. Майклу же не терпелось выяснить, как эта машина работает.

В 1981 г. «Ай-Би-Эм» вышла на рынок со своим первым персональным компьютером, который был мощнее модели «Эппл» и к тому же имел прикладное программное обеспечение. И хотя у Делла не было пока достаточного опыта и познаний в бизнесе, тем не менее он почувствовал, что деловой мир отдаст предпочтение именно этому компьютеру.

Стремясь больше узнать о возможностях своего ПК и улучшить его рабочие характеристики, Майкл стал экспериментировать с составными частями и элементами компьютера. Он менял микросхемы памяти, дисководы, мониторы и т. п. Получившуюся в результате экспериментов «персоналку» Майкл выгодно продал, а на вырученные деньги приобрел еще больше компонентов и комплектующих и повторил все снова. Вскоре его уже знали все местные продавцы, и он мог приобретать у них нужные компоненты по оптовой цене.

Юный бизнесмен сообразил, что, продавая больше своих нестандартных компьютеров, он сможет составить серьезную конкуренцию магазинам вычислительной техники – и не только по цене и качеству, но и по уровню сервисного сопровождения. В результате получится очень неплохая прибыль. Майкл был окрылен открывающейся перед ним перспективой. Но тут вмешались родители и настояли, чтобы он подал документы в медицинский колледж, по примеру старшего брата.

В 1983 г. Делл поступил на биологический факультет Техасского университета в городе Остине. В университете в то время находилось около 50 тыс. студентов, каждый из которых был в состоянии заплатить за год обучения от 9 до 14 тыс. долларов. От возможностей открывшейся перед ним целевой аудитории кружилась голова. Студенты жаждали приобщиться к миру высоких технологий, но дилеры драли за ПК, ставший предметом культа, сумасшедшие деньги.

«Я понял, – говорил Майкл, – что рынок компьютеров был крайне неэффективен. Наценки были невероятно высоки по сравнению со стоимостью исходных материалов, а сервис был просто скверным. Я видел, что люди покупают ПК за 3 тыс. долларов, в то время как стоимость его составляющих не превышала 600 долларов. «Ай-Би-Эм» приобретала большую часть этих комплектующих у других производителей, монтировала их и продавала дилерам по 2 тыс. за штуку. После этого дилеры, которые очень немного понимали в продаже и техническом обслуживании компьютеров, продавали их за 3 тыс. долларов, что

было и вовсе возмутительно».

Делл справедливо рассудил, что за подобный «сервис» не стоит платить такие деньги дилеру. Идея продавать машины от производителя, минуя дилера, прямо конечному пользователю, причем той конфигурации, которую он сам закажет, – лежала на поверхности. И Майкл не стал медлить. Он знал, что «Ай-Би-Эм» требует от дилеров выполнять месячную норму по продажам ПК, часто превышающую то количество, которое они реально могли продать. Знал и то, что месяцами держать на складе готовую продукцию – слишком дорогое удовольствие. Майкл стал закупать у дилеров складские излишки и в своей комнате в студенческом общежитии, превращенной в импровизированную мастерскую, собирал готовые машины. Поначалу Делл продавал их своим новым соседям, затем поместил в газетах рекламу, предлагая свои «оптимизированные под пользователя» компьютеры по цене на 15 % ниже розничной. Именно в этой системе сборки персоналок, ориентированной на конкретного пользователя, и была революционность идеи. Скоро Делл с успехом продавал компьютеры бизнесменам, частнопрактикующим врачам и юридическим фирмам.

На учебу времени не оставалось, и родители забеспокоились. Отец советовал сначала получить степень, а затем уже заниматься бизнесом. Майкл согласился, однако уже через месяц снова стал торговать компьютерами. Позже он скажет, что не мог упустить этот шанс. Ежемесячный объем продаж составлял теперь более 50 тыс. долларов.

Весной первокурсник ошарашил родителей заявлением, что он по-прежнему занимается компьютерным бизнесом и, мало того, считает, что занятия в университете этому только препятствуют. «Мои родители, – говорил Делл, – поддерживали меня во всем до того момента, когда я решил бросить университет. Это было нечто вроде большого «НЕТ». Они сказали мне, что это – плохая идея. «Ты должен определиться с приоритетами. Кем ты хочешь быть?» В конечном счете, я понял, что не существует способа заставить их согласиться, и бросил университет, не сказав им ни слова».

Родители думали, что заключили с сыном компромисс – во время летних каникул Майкл попробует «запустить» компанию, но если потерпит неудачу, то возобновит занятия на факультете. Вернувшись в Остин, Делл рискнул всеми сбережениями и 3 мая 1984 г. основал «Делл Компьютер Корп.». Ему было всего 19 лет.

Новоиспеченный хозяин фирмы арендовал однокомнатный офис и нанял первого работника, 28-летнего менеджера, который занимался финансами и администрированием. Делл по-прежнему

специализировался на прямом маркетинге ПК «Ай-Би-Эм», оснащая их теми комплектующими, которые были модны среди пользователей на данный момент. Философия «Делл» уже сложилась: «Продай пользователю не то, что завалялось на складе, а то, что ему нужно. И дешевле, чем другие». Тем самым Майкл если и не вычеркивал из производственного процесса понятие «склад», то переводил его с ключевой позиции на третьестепенную. По мере появления заказов он искал нужные компоненты для оборудования каждой конкретной машины. В результате за первый месяц работы продажи достигли 180 тыс. долларов, за второй – в полтора раза больше.

Хотя торговля модернизированными ПК «Ай-Би-Эм» приносила хороший доход, уже через 7 месяцев после организации компании стало очевидно, что производство персонального компьютера под своей зарегистрированной торговой маркой обеспечит гораздо более широкие возможности для роста. Как раз в то время Делл прочитал в журнале заметку о новой технологии, позволявшей комбинировать все 200 чипов, необходимых для сборки ПК на базе процессора «Интел 286», всего на пяти интегральных схемах. Это значительно упрощало проектирование и давало возможность начать изготовление собственных фирменных персоналок.

Майкл обратился в местное отделение корпорации «Интел» с просьбой порекомендовать кого-нибудь, кто сможет спроектировать прототип ПК на базе 286 процессора, самого на тот период мощного. Ему назвали несколько имен инженеров, и один из них согласился за полторы недели и 2 тыс. долларов выполнить эту работу. Так в 1985 г. появился на свет первый персональный компьютер под маркой «Делл».

Никто из китов электронной индустрии не обратил внимания на оригинальность методов предпринимателя-само-учки. Маленькая отверточная компания делает компьютеры на заказ – что ж такого, при таких объемах и не надо никакого склада. Между тем спустя год «Делл» уже продавала тысячу персоналок в месяц, нанимала все новых сотрудников, но комплектующие по-прежнему заказывала по мере необходимости.

Норма прибыли компании-дебютанта неуклонно росла. Никто и не заметил, как на американском рынке появилась новая модель эффективного построения производства. Ее принципы были на тот момент поистине революционными.

Во-первых, в отличие от других тогдашних производителей Делл давал своим покупателям гарантию возврата денег.

Во-вторых, он понимал, что компьютер может рано или поздно выйти из строя, а пользователь в этом случае жаждет

немедленного сервиса. Поэтому на свои продукты Делл давал гарантию мгновенного сервиса на следующий день после поломки и внедрил дотоле невиданную услугу – круглосуточную бесплатную телефонную консультацию профессионала. Майкл утверждал, что за 6 минут разговора по телефону его сотрудники могут решить 90 % технических проблем, которые возникают при эксплуатации компьютера: «Пользователь чаще всего просто нажимает не на ту клавишу».

В-третьих, постоянное общение с заказчиками не давало фирме оторваться от чаяний простого пользователя. «Мои конкуренты разрабатывали продукты, а потом говорили пользователям, что им нужно, вместо того чтобы сначала понять, что нужно рынку, а затем уже производить».

В 26 лет Делл управлял действительно большой и притом непрерывно растущей компанией. Но маркетинг и менеджмент в ней были поставлены на уровне бакалейной лавки. Компания с миллиардными оборотами по сути состояла из двух подразделений: сборщиков компьютеров и «девушек на телефоне». Демократичный директор время от времени возникал среди подчиненных и подначивал их воплями: «Убейте «Ай-Би-Эм»!.. Убейте «Компак»!.. Убейте «Гейтвэй»!..»

В 1992 г., когда продажи достигли 2 млрд долларов, Майкл решил остепениться. И тут же начал делать ошибки: зачем-то изменил своему принципу прямых продаж и договорился с розничными торговцами. Те с удовольствием брали продукцию «Делл», которая стала залеживаться на прилавках, на реализацию. Солидные покупатели предпочитали в магазинах более разрекламированный «Компак», а публика победнее – более дешевый «Паккард».

Второй неудачей был проект выпуска портативных компьютеров – «лэптопов». Линия по их производству была остановлена, когда выяснилось, что новинку с процессором 386, на который она была рассчитана, рынок уже не примет. Как назло, в это же время финансовый директор компании заигрался на валютной бирже. «Делл» потеряла там 38 млн долларов, после чего финансист конечно же сразу был уволен. А тут еще конкуренты из «Компак» объявили внеплановое снижение цен.

Семь кварталов подряд «Делл» сидела в убытках. Это время до сих пор остается единственным периодом в истории фирмы, когда она не росла. А потом президент компании сделал две вещи. Во-первых, он отказался-таки от сотрудничества с розничными сетями, вовремя признав свою ошибку. Во-вторых, поняв, что его детище достигло такой степени развития, когда управлять им по-старому и в одиночку невозможно, Майкл

переманил сильных менеджеров со стороны. Введя должность сопрезидента, он заполучил на эту позицию Мортона Топфера из «Моторолы». Затем в компанию пришли создатель некоторых моделей «Эппл» Джон Медика, его столь же авторитетный коллега из «Хьюлетт-Паккард» Гарри Подвальны и бывший главный финансист «Сан Микросистеме» Том Мередит.

Кадровые инъекции успокоили даже наиболее скептично настроенных по отношению к руководящим талантам Майкла акционеров. Дескать, теперь за ним есть кому присмотреть. И дела компании действительно пошли на поправку. На очередной встрече с акционерами Делл с нарочитой небрежностью заявил: «Собираемся ли мы выжить? Да что вы, мы собираемся процветать».

Сегодня с полной уверенностью можно сказать, что ему это удалось. Компания «Делл Компьютер Корп.» является вторым в мире крупнейшим изготовителем и продавцом компьютерных систем с годовым оборотом более 18 млрд долларов.

Майкл Делл основывал свою компанию, руководствуясь простой, казалось бы, идеей – поставлять собранные на заказ персональные компьютеры напрямую конечным пользователям. Тем не менее еще никому не удалось так же успешно применить этот подход. Фирма «Делл» уже давно является предметом зависти для конкурентов, неизменно демонстрируя темпы роста, в 5 раз превышающие отраслевой показатель. Она также ходит в фаворитах Уолл-Стрит: курс акций компании вырос за последние 10 лет в 360 раз, то есть тот, кто десять лет назад вложил в ее акции тысячу долларов, мог бы сейчас их продать за 360 тыс. долларов. Сам Майкл в 38 лет уже обладал состоянием в 20 млрд долларов.

В обществе к Деллу относятся по-разному. Одни называют его «застенчивым и скромным», поскольку Майкл не любит публичных выступлений, участия в видеоконференциях и вопросов на личные темы. Другие считают его «блестящим и агрессивным молодым выскочкой» из-за высказываний вроде того, что «на месте руководителя «Эппл» он распустил бы компанию, а деньги вернул ее акционерам». Однако бесспорно одно – Делл представляет собой одну из самых ярких и неординарных фигур компьютерной отрасли.

Несмотря на видимые успехи, которых достигла его компания, председатель совета директоров не намерен пока «почивать на лаврах»: его занимают сейчас достаточно амбициозные планы завоевания 40 % мирового рынка ПК. Приоритетными направлениями своего бизнеса Майкл теперь видит серверы начального уровня и системы хранения данных.

Однако есть одно направление, в котором он не будет гнаться за «Ай-Би-Эм» и «Компак», – это сектор услуг. По словам Делла, для того чтобы скопировать сервисный бизнес «Ай-Би-Эм», понадобится «немыслимое количество времени», в то время как у его компании есть более перспективные задачи.

Сейчас «Делл Компьютер Корп.» – компьютерная фирма № 1 в США и № 2 в мире. На интернет-сайте компании в день продается компьютеров на 50 млн долларов. «Делл» занимает свыше 5,3 % мирового рынка ПК и имеет представительства более чем в 30 странах мира. Ее продукция и услуги распространяются через сеть дистрибьюторов и дилеров практически по всему земному шару. «Делл

Компьютер» предоставляет клиентам полный спектр компьютерных систем, включая настольные ПК, ноутбуки, рабочие станции, сетевые серверы, периферийное оборудование и компьютерное программное обеспечение. Кроме того, компания предлагает ряд услуг для поддержки своих пользователей.

Конечно, сейчас большинство заказчиков – это организации, но «простые американцы» все так же близки Деллу. Он их любит, продает им компьютеры и обращается к ним с пламенными речами, в которых разъясняет, как надо жить и что надо делать. Но этот менторский тон прощают человеку, который достиг своего положения, следуя лучшим канонам мифа об «американской мечте».

Впрочем, все, что сделал Делл, заключалось в том, что он нашел Нишу. Обычную, на первый взгляд, рыночную нишу для своего обычного, как тогда казалось, компьютерного предприятия (или скорее – авантюры). Кто же тогда мог знать, что эта предпринимательская находка приведет к революции? Кто мог предположить, что успех сборочного «предприятия» в студенческом общежитии на самом деле означает смену века массового производства эпохой массовой персонификации?

Делон Ален

(род. в 1935 г.)

Знаменитый французский киноактер, продюсер, режиссер и предприниматель. Владелец кинокомпании «Адель продюксьон». Обладатель миллиардного состояния и недвижимости. Создатель и владелец предприятий по производству и продаже шампанского, очков, мужской одежды, парфюмерии и косметики. Основатель конного завода элитных лошадей. Коллекционер живописи, оружия и других предметов искусства.

Для многих поколений кино– и телезрителей Ален Делон, один из самых красивых мужчин, когда-либо появлявшихся на экране, является воплощением сильной личности. В кино он создал немало образов смелых и мужественных людей, часто расчетливых и холодных. В каком-то смысле он играл самого себя – человека, сумевшего достичь многого как актер и как бизнесмен благодаря жесткости характера и умению выживать в самых различных обстоятельствах.

Такие качества можно было приобрести, только пройдя нелегкий жизненный путь. А биография Делона, особенно в ранние годы, была полна невзгод и неожиданных поворотов судьбы.

Ален родился 8 ноября 1935 г. в парижском пригороде Со. Брак его родителей был неблагополучным. Отец, владелец небольшого кинозала Фабьен Делон, обладал авантюрным складом характера и вскоре бросил семью. Мать, Эдит Арнольд, работала в аптеке и, чтобы поддержать семью, приторговывала на

рынке. После разрыва с мужем она вместе с сыном поселилась в доме напротив тюрьмы «Флен». Из окон их комнатушки маленький Ален мог видеть только тюремные решетки.

Некоторое время мальчик провел у родственников в провинции. Когда мать вторично вышла замуж за мясника Поля Булоня, она забрала Алена к себе. Отчим заставлял пасынка целыми днями резать колбасу в принадлежащем ему магазине. Он называл Алена «ужасным ребенком», имея в виду его строптивость. Для этого были основания. Будущий актер-предприниматель учился очень неровно и часто прогуливал занятия. Много лет спустя Делон не мог подсчитать количество школ, в которых он учился. Его отовсюду выгоняли за невыносимое поведение и систематическое хулиганство. Занятиям Ален предпочитал велосипед, бокс, часто дрался и носил с собой оружие.

Это, несомненно, было формой яростного протеста против собственной ненужности родителям. Недаром много лет спустя, уже знаменитый и преуспевающий, Делон, вспоминая годы детства, заявил: «Ужасный ребенок – это очень несчастный ребенок».

Когда пасынок подрос, Поль заставил его резать скот и разделывать туши. Это приучило подростка не бояться крови и страданий и сильно ожесточило.

Постоянные скандалы с отчимом и матерью подтолкнули Алена в 17 лет отправиться воевать во Вьетнам, где Франция пыталась отстоять свои колониальные владения. Родители не возражали: их не пугала перспектива возможной гибели юноши. А сам он вряд ли отдавал себе отчет в том, на что решается.

Вскоре Ален в полной мере ощутил все прелести войны. Недаром позже он писал: «Война сотворила со мной ужасное: она убила во мне остатки иллюзий и клочки надежд. Там я навсегда перестал быть ребенком».

Именно здесь своенравный юноша понял, что нужно быть первым в любом деле, однако не сумел приобрести благоволения начальства, требовавшего строгой дисциплины. Вместе с другими новобранцами он баловался рисовой водкой, ворованным джином и не раз уходил в самоволку, а однажды вместе с товарищами украл джип. Его трижды разжаловали, потом вновь повышали в звании.

Вскоре начальство постаралось избавиться от строптивого, неуправляемого парня. Делона отчислили со службы. Но по дороге домой Ален вновь проявил свой характер: в Танжере из-под полы он купил револьвер и за попытку нелегально провезти оружие оказался в военной тюрьме.

После освобождения молодой человек, успевший повидать темные стороны жизни, решил не возвращаться домой. Некоторое время он провел в городе-порте Марселе. Этот период до сих пор считается самым таинственным в его жизни. Газетчики утверждали, что в это время Делон был тесно связан с мафией. Однако доказать это никто из представителей прессы так и не смог.

По невыясненным причинам Ален оставил Марсель и отправился в Париж с несколькими франками в кармане, которых могло хватить только на метро. В столице он обосновался в районе площади Ла Пигаль, был грузчиком, разносил газеты, а потом устроился официантом в кафе для геев. Здесь он познакомился с бисексуалом Жан-Клодом Бриали, который помог Делону завязать полезные связи.

Кафе посещали многие представители артистической богемы. Ален сблизился с известным кинорежиссером Лукино Висконти, продюсером Джоном Беем, отличавшимися нетрадиционной сексуальной ориентацией. Несколько позже благодаря Бриали он попал на Каннский кинофестиваль, где молодого красавца заметил американский импресарио, известный «ловец талантов» для Голливуда, Гарри Уилсон. Он пообещал Делону контракт на семь лет с условием, что тот выучит за три месяца английский язык. Ален решил принять приглашение и приступил к занятиям, но тут известный французский кинорежиссер Ив Аллегре пригласил его на второстепенную роль гангстера в фильме «Когда вмешивается женщина». С этого момента и началась головокружительная кинокарьера Делона, принесшая ему всемирную известность и любовь миллионов поклонников и поклонниц.

Уже в начале 60-х гг. Делон стал самым высокооплачиваемым актером французского кино. В то время за каждый фильм он получал 100 млн старых франков – больше, чем сам Жан Габен. Жажда коммерческого успеха заставила актера заняться режиссурой. А большие деньги позволили ему выступить в качестве продюсера и преуспеть в этом. Делон профинансировал и организовал более двадцати фильмов, имевших значительный коммерческий успех. Многие считают, что этим он поднял престиж французского кинематографа. Еще более очевидно, что продюсерская деятельность привила Делону вкус к бизнесу. Результатом этого стала кинокомпания «Адель продюксьон». Этим, однако, он не ограничился.

Не имея почти никакого образования, Делон сумел преуспеть не только на экране и в режиссуре. Талант и деньги позволили ему заняться предпринимательством в самых различных деловых

сферах.

Об этой стороне жизни знаменитого актера известно не слишком много, так как Делон не любит афишировать свою предпринимательскую деятельность. Однако то, что он является одним из самых богатых людей Европы, в деловом мире не вызывает сомнения ни у кого.

Первые шаги в бизнесе вне кино Делон сделал с помощью Габена, который увлекался элитными скаковыми лошадьми и имел собственную конюшню. Как-то на одном из аукционов Ален помог старшему товарищу выгодно обменять пару рысаков на длинноногого, сухопарого, золотистого ахалтекинца – представителя легендарной туркменской породы с трехтысячелетней историей – лучшей среди современных южных пород. С тех пор Делон и занялся торговлей ахалтекинцами, которая успешно развивается по сей день и приносит хозяину не только деньги, но и немалое наслаждение. По особым проектам он построил собственные конюшни в Бурларене и Со, где выращиваются красавцы-скакуны, которых покупают даже шейхи Арабских Эмиратов. Любопытно, что закупку лошадей коннозаводчик производит в Элисте, так как французы ценят ахалтекинцев именно отсюда.

Быстрый и острый ум позволяет Делону увидеть выгоду там, где другие ее не замечают. Будучи однажды в Рио-де-Жанейро, он обратил внимание на однообразие солнцезащитных очков бразильцев. Отметил он и то, что здешние оправы были удивительно некрасивы и излишне тяжелы. Потом пришла мысль, что красивые удобные оправы будут популярны не только в Бразилии. Бизнесмен тут же принялся за дело. Возвратившись в Париж, он созвал друзей на деловой совет. Было решено во Франции приобрести фабрику, в Швейцарии – стекла, создать лабораторию по разработке новых конструкций и форм оправ. И дело пошло. Первая партия легких элегантных солнцезащитных очков в красивых футлярах с надписью «Ален Делон» произвела сенсацию. Существенным было и то, что очки стоили значительно дешевле продукции других производителей. Они быстро нашли тысячи покупателей.

Примерно так же начал действовать Делон и тогда, когда решил заняться изготовлением готовой мужской одежды. Вскоре во Франции, а потом и в других странах появилась сеть магазинов, где продавались как дорогие, так и дешевые вещи, – образцовые с точки зрения хорошего вкуса, простые, элегантные, удобные и качественные. Над созданием моделей работает целая армия дизайнеров, но они лишь воплощают идеи хозяина, слывущего самым элегантным мужчиной в Европе.

«Довершением имиджа современного мужчины» (слова Делона) стала парфюмерная линия, ставшая не менее успешным бизнесом актера. Закупив несколько французских парфюмерных производств, он оснастил их новым оборудованием из Германии. Первые духи назывались «Вечерний свет» и имели пряный восточный букет. Делон, однако, забраковал их и долгое время, стремясь к желаемому совершенству, добавлял в них новые компоненты – лаванду, матиолу и др. Не менее тщательно он работал над флаконом и упаковкой.

Достигнув желаемого результата, можно было заняться рекламой. На презентациях Делон появлялся одетым в костюмы «от Делона» и, распространяя запах духов или одеколона собственной композиции, заключал сделки. Вскоре 93 страны сделали заявку на мужскую косметику «Ален Делон».

Успешно занимается актер-бизнесмен и вложением средств в различные компании. Он имеет свою долю в производстве шампанских вин и в чартерной авиалинии. Часть капитала предприниматель тратит на приобретение недвижимости, особенно на покупку старинных замков, произведений искусства и оружия. Коллекционирование, однако, является не просто увлечением очень богатого человека. Это тоже бизнес: Делону ничего не стоит продать какую-либо коллекцию, даже если на ее формирование ушли десятилетия, чтобы вложить деньги в более перспективное, с его точки зрения, приобретение, которое со временем сможет принести дивиденды.

По примеру большинства бизнесменов Ален Делон не упускает любого случая заработать деньги. Наряду с другими французскими звездами он участвует в очень своеобразном бизнесе. За присутствие в качестве «свадебного генерала» на различных презентациях, днях рождения толстосумов кинозвезда берет не меньше 30 тыс. долларов. При этом еще и требует частный самолет для прибытия на мероприятие.

Делон в полной мере отдает себе отчет в магических возможностях своего имени, служащего основой его успехов в бизнесе, и очень дорожит им. Недавно он выиграл в суде США дело об использовании своего имени в качестве адреса в Интернете турецкой компанией Unimetal Sanayive Tic, которая, не имея к актеру никакого отношения, пользовалась доменным именем alaindelon.com. Не менее жестко Делон поступил и с сыном от первого брака Антони, который тоже занимается изготовлением и реализацией мужской одежды. Отец подал на него в суд за использование марки «А. Делон» на продукции Делона-младшего, инициалы которого совпадают с инициалами отца, и выиграл дело.

В жизни кинозвезды-бизнесмена большое место занимали женщины, с большинством из которых даже после разрыва он продолжал сохранять добрые отношения. Особенно хорошо известен его роман со знаменитой актрисой Роми Шнайдер, закончившийся для нее трагически. Хотя прямой ответственности за смерть любовницы Ален не несет, он безусловно надломил ее и сделал несчастной. Недаром много лет спустя после смерти Роми ее мать писала: «Он мог с ней делать все, что хотел. Он совершал насилие над ней, – как физическое, так и духовное. То, что Ален Делон делал с Роми, – не что иное, как воздействие на подсознание. Поцелуями и побоями он заставлял ее усваивать новую мораль… Суть ее в следующем: все дозволено. Мужчины могут бить женщин…»

Еще во время связи с Роми однажды в ночном клубе Делон познакомился с манекенщицей Натали Бартелеми и сильно увлекся ею. Вскоре Натали забеременела, и Ален женился на ней, заявив, что «женщина – необходимое, очень нужное и обязательное зло». Роми узнала о свадьбе из газет. А через четыре года актер разошелся с Натали, оставив себе сына.

Следующим серьезным увлечением Делона стала актриса Мирей Дарк, которая в 60—70-х гг. была символом женской привлекательности. С ней Ален прожил 15 лет, но официально брак так и не оформил, а встретив другую красавицу – актрису Анн Перийо, сошелся с ней.

В начале 1991 г. Делон познакомился с голландской манекенщицей Розали Ван Бремен – красивой, сильной, умной и очень образованной женщиной. Стареющий Делон стремился дожить свой век вместе с боготворимой им Розали и женился на ней. Более 10 лет супруги жили счастливо. Молодая женщина родила мужу двоих детей – дочь Аннушку и сына Алена-Фабьена, но в 1997 г. бросила его. Ей было 34 года, Делону – 62, и он очень тяжело пережил разрыв. Даже хотел свести счеты с жизнью, но одумался и решил посвятить себя малолетним детям.

Теперь, устав от скандалов, Делон слывет примерным семьянином. Он воспитывает Аннушку и Алена-Фабьена.

Актер-бизнесмен живет на роскошной вилле близ Женевы, а недавно принял швейцарское гражданство, сохранив, однако, французское. В Швейцарии он обосновался более 12 лет назад, так как здесь налоговый режим гораздо мягче, чем во Франции. Так что и в этом Делон проявляет явную расчетливость и отсутствие сентиментального патриотизма.

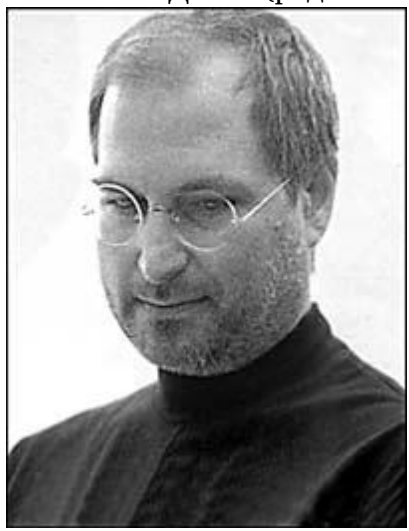
Он обожает собак, любит рыбный суп из двух сортов рыб, морские коктейли (легкие закуски из мидий, устриц или крабов под различными соусами и с разными добавками). Ежедневно

выпивает не менее двух бутылок вина, причем пьет прямо из горлышка, не признавая стаканов.

И все же коммерческий успех по-прежнему привлекает Делона. Недавно, расширяя парфюмерный бизнес, он обратил внимание на Россию. В 2002 г. в московском ресторане «Китовасия» состоялась презентация новой парфюмерной серии Делона для мужчин и женщин. А в Красноярске готовится к открытию его парфюмерный магазин. Так что знаменитый актер и бизнесмен вполне может к своему 70-летнему юбилею порадовать публику каким-нибудь новым успешным начинанием.

Джобс Стив

Полное имя – Стивен Пол Джобс (род. в 1956 г.)



Американский бизнесмен – пионер в области производства и реализации персональных компьютеров.

Соучредитель и первый руководитель компании «Эппл Компьютер» и основатель компании «НеКСТ». Обладатель многомиллионного состояния.

Джобс не имел университетского диплома и даже свидетельства о среднем образовании. Но у него хватило наглости игнорировать признанные авторитеты Силиконовой (Кремниевой) Долины – докторских стипендиатов и успешных менеджеров, которые советовали ему заняться нормальной работой и перестать фантазировать. Джобс не слушал и продолжал интуитивно верить в то, что за персональными компьютерами будущее.

Его предвидение, вера, воля и риск породили новое направление в бизнесе, которое в течение пяти лет достигло объемов продаж в 30 млрд долларов. Это приравняло рынок персональных компьютеров к процветающему бизнесу вычислительных машин. С той лишь разницей, что индустрия вычислительных машин тридцать лет шла к тому, чего рынок персоналок достиг в одночасье. Волей Стива Джобса было создано новое направление, и навсегда изменились методы, которыми человечество пользовалось в работе, чтении и вычислениях.

Джобс родился в феврале 1956 г. в Маунтейн Вью, штат Калифорния, в самом центре территории, которая в будущем

станет называться Силиконовой (Кремниевой) Долиной и явится средоточием предприятий микрокомпьютерной промышленности. Стив был сиротой, и его усыновили супруги Пол и Клара Джобс. Когда он учился в школе, семья переехала в местечко Лос-Гатос, расположенное неподалеку от Сан-Франциско.

С раннего возраста Стив интересовался тем, как функционируют различные технические узлы и агрегаты, а в старших классах школы безраздельно увлекся электроникой. Он посещал еженедельные лекции, с которыми перед старшеклассниками выступали местные инженеры из «Хьюлетт-Паккард». Однажды, когда ему потребовались радио-детали для школьного проекта по электронике, Стив решил напрямую позвонить Биллу Хьюлетту. Президент компании, на которого произвела впечатление целеустремленность Джобса, предоставил ему необходимые комплектующие и помог найти работу на лето.

В школе Джобс предпочитал общаться со старшими детьми. Одним из них был его тезка Стивен Возняк, с которым они дружили много лет. Их связывало увлечение электроникой и отсутствие интереса к молодежным вечеринкам, что делало друзей отщепенцами среди ровесников. Первым результатом радиолюбительства стало незамысловатое устройство, заложившее основу будущего совместного бизнеса.

Познакомившись в одном из номеров «Эсквайра» за 1971 год со статьей «Секреты голубой коробочки», Джобс и Возняк решили заняться изготовлением устройств, которые позволяли перехитрить защиту телефонной компании «Белл» и давали возможность бесплатно пользоваться ее услугами. Четыре месяца они трудились и наконец собрали сигнал-генератор, используя схемы из журнала «Популярная электроника».

Радиодетали стоили 40 долларов, на сборку схемы у Возняка уходило не больше одного часа. Джобс предложил оплатить расходы, а прибыль поделить поровну. Друзья реализовали больше двухсот таких устройств по 150 долларов за штуку. Юношам повезло – они не попались. Год спустя телефонная компания усовершенствовала свою коммуникационную систему и «голубые коробочки» оказались бесполезными.

В 1972 г., окончив школу, Джобс поступил в «Рид Колледж» в Орегоне, однако проучился там только один семестр. После исключения из колледжа он два года болтался без дела, по его собственным словам, «бродя по лабиринтам постюношеского мистицизма и поствудстокской культуры». Он жил в авангардистском студенческом кампусе, пристрастился к ЛСД, увлекся изучением дзен-буддизма, идеологией коммун, обзавелся гуру. Потом Стив приобщился к доктрине немца А. Эрета,

провозгласившего в XIX в., что изгнание из организма мускуса, газов и «избыточных экскрементов» есть истинный путь к здоровью, счастью и умственной устойчивости. Наряду с этим молодой Джобс пробовал крэк, марихуану, различные посты, вегетарианство. Он искал свою индивидуальность и в рамках традиционной культуры, и через мистицизм, и с помощью нетрадиционного образа жизни. А в конечном итоге нашел себя в инновационном бизнесе.

Когда кончились деньги, Стив вернулся домой и начал искать работу. Откликнувшись на рекламу, он стал сороковым по счету сотрудником новой компании «Атари». Хотя атмосфера в компании была достаточно свободной, Джобс не смог в нее вписаться. Поскольку по складу характера он был скорее человеком идеи, а не инженером, другие сотрудники считали его надменным и наглым, особенно когда Стив проповедовал свое «видение».

Работая в «Атари», Джобс умудрился восстановить против себя почти всех сослуживцев. Уже тогда, проявляя черты авторитарности, он непрестанно совал нос в их работу, а кроме того, ходил грязным, нечесаным, заявляя, что никогда не умывается, потому что так требует вегетарианская «безмускусная» доктрина. Его начальник, Эл Олкорн, имел на этот счет свое мнение. Он перевел Стива на работу в ночную смену, где тот трудился в одиночестве.

Вскоре Джобсу поручили разработать принципиальную схему игровой консоли «Разбей стенку», которая фактически была модификацией «Понго», с той только разницей, что в ней добавлялась стена, сложенная из кирпичиков, исчезавших, если в них попадали. Стив намеревался самостоятельно выполнить эту работу, но потом понял, что одному ему не справиться. Поэтому он обратился за помощью к старому школьному приятелю Возняку, который теперь работал инженером по микросхемам в компании «Хьюлетт-Паккард». Тот согласился помочь.

Нужно сказать, что фирма «Атари» выплачивала премию тем конструкторам, которым удавалось предложить схему с меньшим числом радиодеталей, так как при этом снижалась себестоимость продукции. Джобс пообещал другу за помощь половину премиальных, которые, по его словам, составляли 700 долларов. «Стиву ни за что было бы не справиться с такой сложной задачей, – говорил потом Возняк. – Я работал над игрой, думая, что Джобс продаст ее «Атари», и я получу свои 350 долларов. Только несколько лет спустя я узнал, что на самом деле Джобс получил за нее не 700, а 7 тысяч долларов». Получив деньги, Джобс бросил работу и уехал в свою коммуну на орегонскую

ферму.

Поскольку Возняк занимался схемотехникой со школьной скамьи, этот талантливый электронщик сумел спроектировать и построить первый, простой в употреблении микрокомпьютер. Права на его производство он предложил начальству «Хьюлетт-Паккард», но в дирекции ему заявили, что фирма не заинтересована в подобной конструкции, поскольку она представляет собой изделие непрофессионального назначения. Возняк воспринял отказ безоговорочно. Потенциальную возможность идеи оценил только Джобс. Он начал уговаривать Возняка продавать печатные платы устройства членам местного компьютерного клуба и другим электронщикам-любителям. Для этого в апреле 1976 г. Джобс предложил создать собственную фирму. Он и название подобрал. В память о фермерской коммуне в Орегоне, а также чтобы оказаться в телефонном справочнике впереди фирмы «Атари», Джобс решил назвать свою компанию «Эппл Компьютер». В начале 1977 г. она была зарегистрирована.

Для изготовления первой сотни печатных плат требовались деньги. Возняк продал свой наградной калькулятор за 500 долларов. Джобс, не желая выдавать, что у него на банковском счете есть 5 тыс. долларов за игру «Разбей стенку», продал свой подержанный грузовичок «фольксваген» и таким образом обеспечил себе половину прибыли предприятия.

Компьютерный клуб отреагировал на новинку гробовым молчанием. Заинтересовался только один из членов клуба Пол Террелл, который владел тремя магазинами по продаже электронных компонентов. Но Пол сказал, что ему нужны не полуфабрикаты, с которыми пользователь еще должен повозиться, а полностью готовые изделия. Он соглашался приобрести 50 микрокомпьютеров при условии поставки их в готовом виде.

Для двух Стивов такой заказ был манной небесной, но в то же время и тяжким бременем. Они наскребли около 25 тыс. долларов – взяли кредит – и занялись монтажом печатных плат. Гараж родителей Джобса друзья превратили в сборочный цех, а членов семьи уговорили помогать в работе. Так, младшая сестра Стива устанавливала конденсаторы и резисторы в отмеченные места, за что получала по доллару с платы. Со временем она научилась собирать по четыре платы в час и при этом умудрялась смотреть телевизор.

Когда друзья закончили сборку, Пол Террелл был не в восторге: машины представляли собой всего лишь стопки печатных плат без корпуса, без клавиатуры, без программного обеспечения, без дисководов или иного средства для загрузки

программ. Не было и монитора. Тем не менее Террелл рассчитался с изобретателями, самостоятельно нанял специалиста по корпусам, и только после этого компьютеры приобрели достойный товарный вид. Но первые микрокомпьютеры «Эппл» еще долго пылились на полках его магазина. В результате молодым предпринимателям удалось продать за год только около 200 своих примитивных компьютеров.

Коммерциализация находилась за пределами понимания Возняка. Он был талантливым инженером, но не бизнесменом. Зато Джобс, не являясь, по сути, изобретателем компьютера «Эппл-1», может смело считаться его «крестным» отцом, который привел замечательную техническую идею Возняка в исполнение. Не приложи он максимум энергии и самоотдачи к продвижению этого проекта, персональный компьютер, возможно, ожидала бы совсем другая судьба. Не случайно Р. Маккена, работавший впоследствии пресс-секретарем «Эппл», давал высокую оценку роли Джобса в развитии производства персональных компьютеров: «Я не отрицаю, что Воз сделал хорошую машину. Но эта машина так и осталась бы в магазине самоделок и по сей день, если бы не Стивен…»

Недоверие специалистов к «Эппл-1», видимо, было связано с тем, что его предшественник, появившийся в 1974 г. «Альтаир 8080», не был технически квалифицирован как персональный компьютер, поскольку не давал возможности использования внешних программ. Он был создан любителем и распространялся через каталоги. И хотя в «Эппл-1» было предусмотрено пользовательское программирование и он, без сомнения, являлся первым компьютером, который функционально соответствовал стандартам персоналок того времени, специалисты не смогли по достоинству оценить его новизну и преимущества, а главное – масштабы потребительского рынка на такую продукцию.

Джобс и Возняк подвергались многим нападкам, особенно со стороны «Ай-Би-Эм». Но главной заслугой этого творческого дуэта, и в первую очередь Джобса, являлось то, что они не прислушивались к мнению специалистов и шли дорогой неизвестности, увлеченные уверенностью Джобса в огромном потенциальном спросе. Его вера в себя, в правильность выбранного пути, а также способность убеждать в этом других были просто легендарными. Один из репортеров после общения с Джобсом как-то сказал, что он «может воздействовать на реальность усилием воли».

Джобс обнаружил свое подлинное призвание – быть организатором, динамо-машиной, источником энергии. Он часто

навещал ведущего местного специалиста по связям с общественностью, Р. Маккена, пока тот не «сломался» и не принял «Эппл» в качестве клиента. Пытаясь собрать нужный капитал, Джобс обратился к Дону Валентайну, известному инвестору, вкладывающему деньги в новые фирмы. Валентайн отмахнулся от одетого в джинсы и сандалии длинноволосого и неумытого Джобса как от «изменника природы человеческой». Однако Майк Марккула, бывший менеджер по маркетингу компании «Интел», рискнул предложить свои услуги и 250 тыс. долларов собственных средств для равного партнерства. С помощью мистера Марккулы компания «Эппл» смогла добиться кредита у «Бэнк оф Америка» и получить финансирование от двух венчурных фирм.

Если «Эппл-1» воспринимался специалистами как безделушка, то выпущенный в 1977 г. «Эппл-2», уже снабженный клавиатурой, видеомонитором, дисководом и блоком питания, сразу же стал пользоваться на рынке бешеным успехом. Большинство специалистов считало, что основной конкурент «Эппл», могущественная «Ай-Би-Эм» отныне должна будет выпускать свои модели в «Эппл»-совместимом стандарте. Однако, к сожалению, эгоизм Джобса и его автократический стиль управления помешали созданию компьютеров такого типа. Лишь в середине 80-х гг. Джобс понял свои стратегические ошибки в области создания как аппаратных средств, так и программного обеспечения, но было уже слишком поздно. По мнению Дж. Ландрама, «если бы «Эппл» не оказалась столь недальновидна, то наверняка стала бы хозяином рынка персональных компьютеров».

Как известно, в момент основания «Эппл Компьютер» Джобс не имел никакого опыта руководства крупной компанией. Поэтому в 1977 г. были привлечены менеджеры со стороны: председателем правления стал М. Марккула, а президентом – М. Скотт. Они составляли бизнес-планы, проводили маркетинговые исследования и привлекали начальный капитал. В начале 80-х гг. Майк Скотт разделил компанию, но о привлечении к руководству Джобса даже и не подумал. Тот был возмущен. Возникшие в компании внутренние разногласия в конечном итоге привели к отставке М. Скотта. Совет директоров дал Джобсу титул председателя правления, и тот во всей полноте развернул свой автократический, волевой стиль управления предприятием.

Тем не менее результаты деятельности «Эппл Компьютер» за четыре года ее существования были впечатляющими. К началу 1980 г. было продано более 130 тыс. экземпляров «Эппл-2». А в 1982 г. объем продаж составил 700 тыс. штук. Таким образом, «Эппл» стала законодателем мод на рынке персональных

компьютеров.

В это время ее акция стоила 22 доллара, а по уровню доходности на акционерный капитал фирму Джобса можно было сравнить с процветавшим тридцать лет назад предприятием Форда. «Эппл» заняла высокое место в хит-параде «Форчун-500» быстрее любой другой компании в мире. Ее удобная во всех отношениях продукция стала доминировать на рынках графических и текстовых редакторов.

Однако 1980 г. принес компании Джобса и первую неудачу: в результате недостаточной надежности «Эппл-3» был отвергнут потребителями, и 14 тыс. единиц новой модели пришлось отозвать из-за серьезных технических проблем. Кроме того, «Ай-Би-Эм» дебютировала на рынке со своими более качественными персональными компьютерами, которые быстро стали стандартом для отрасли и серьезным конкурентом для «Эппл».

Тогда Джобс решил выпустить новый компьютер, который сразу окрестили «возвратом к фантазии гаражных лет». Будучи одновременно председателем совета директоров и руководителем проекта, Стив не встречал особых возражений со стороны коллег. Он бросил все свои силы на разработку компьютера «Макинтош» – машины, которая, как он считал, изменит стиль работы миллионов людей. Он не сдерживал своего максималистского воображения и заставлял своих сотрудников работать с полной отдачей. Одновременно группа специалистов компании трудилась над компьютером «Лайза». Она двигалась вперед гораздо быстрее, и Джобс, который побился об заклад на

5 тыс. долларов, что у него первого будет готовое изделие, вынужден был заплатить эту сумму своему коллеге Джону Кучу.

Компьютер «Лайза», анонсированный в печати в 1983 г., стал первой машиной для широкой публики, и на пресс-конференции, посвященной его созданию, Джобс высокопарно назвал его началом революции в аппаратном обеспечении. Однако этот первый графический компьютер компании «Эппл» также подстерегала неудача. Несмотря на интерфейсные новации, «Лайза» расходилась плохо. Немногие покупатели были готовы выложить 10 тыс. долларов за эту машину из царства грез. Джобс предложил продавать ее в два-три раза дешевле, но администрация компании решила по-другому. В результате за первый год было продано примерно 20 тыс. экземпляров.

В 1983 г. фирма по-прежнему удерживалась на плаву за счет продаж «Эппл-2». Она заработала 1 млрд долларов, главным образом благодаря этой оригинальной модели, совершенствование которой не прекращалось.

Стив Джобс был уверен, что его новое детище – «Макинтош» –

изменит положение компании на рынке. Этот компьютер был представлен публике в 1984 г. Он имел две стандартные программы, память объемом 128 килобайт, был очень прост в использовании. При цене около 2500 долларов приобрести его было гораздо проще, чем «Лайзу». Но при офисном использовании «Макинтош» имел несколько недостатков: его собственная операционная система оказалась сложной, компьютер медленно «соображал», имел слабое программное обеспечение и, что самое главное, не был совместим с персоналками «Ай-Би-Эм». Из-за этого «Макинтош» пользовался хорошим спросом у отдельных покупателей, но не у клиентов из делового мира.

Хотя Стивен Джобс достиг успеха благодаря своему диктаторскому стилю управления, ему же он был обязан и появлением множества врагов. Этот «энергичный тиран», как называл его в биографическом очерке Ли Бучер, не вписывался в иерархические организационные структуры – он раздражал управленцев стандартного бюрократического толка. Более того, чрезмерная уверенность Джобса в правильности собственных представлений о том, каким должен быть персональный компьютер, создала проблемы внутри компании. Он не позволял позиционировать «Эппл-2» как персоналку для бизнесменов, считал проект «Макинтош» первоочередной задачей и всячески притеснял менеджеров, работавших над другими моделями. Все это привело к тому, что Джобс как исполнительный руководитель стал неадекватен интересам «Эппл Компьютер», и в конечном счете это стоило ему работы в компании.

Его поведение оказалось разрушительным для любой организации, за исключением начинающей. Приход в 1983 г. в компанию Джона Скалли стал началом конца карьеры вспыльчивого и самонадеянного Джобса, который был отстранен от руководства в 1985 г. Его личный доход к тому времени составлял 486 млн долларов.

Хотя карьера Стива в «Эппл Компьютер» была закончена, он продолжал мечтать о создании новых компьютеров. В интервью, данном вскоре после ухода из компании, он сказал: «Что у меня лучше всего получается, так это найти группу талантливых людей и начать творить вместе с ними. Нужно ставить себе двоякие цели, но при этом у вас должны быть очень возвышенные представления. Вам необходимы четко сформулированные представления, которым люди могли бы следовать».

Не приняв близко к сердцу свою отставку, Джобс сразу же погрузился в разработку новой концепции, которая заключалась во внедрении новейших микропроцессорных технологий в

систему образования. Он зарегистрировал компанию «НеКСТ» и приступил к выпуску компьютера более мощного, чем «Эппл», – так называемой «рабочей станции», ориентированной на специфичную категорию пользователей – учащихся учебных заведений. При этом следует отметить, что харизматическая личность и энтузиазм Джобса превратили многих его бывших сотрудников из «Эппл Компьютер» в его последователей. Однако самым большим достижением в ходе создания новой фирмы стал огромный поток средств от инвесторов, которых Стив привлек собственным примером, вложив в нее 15 млн долларов личных средств.

Джобс буквально поразил мир бизнеса серией удачных контрактов: 20-миллионной сделкой с Россом Перо; инвестициями японского концерна «Кэнон» на сумму 100 млн долларов; содружеством с «Ай-Би-Эм», которое принесло десятки миллионов дохода от продаж, и другими капиталовложениями. Он заслужил признание финансовых и академических кругов, заручившись поддержкой двух престижных университетов – Стэнфорда и Карнеги-Меллона; заключил крупномасштабную сделку с магазинами «Бизнесленд-Компьютер» по реализации будущей продукции «НеКСТ» на сумму 100 млн долларов. Вся эта колоссальная работа была осуществлена бизнесменом всего за три года. И уже в 1988 г. он провел в Сан-Франциско презентацию нового компьютера.

Однако, несмотря на большие затраты и энергичные усилия Джобса, его новая рабочая станция поначалу была воспринята критически. Уровни продаж не соответствовали его ожиданиям. Многие средства массовой информации пророчили «НеКСТ» окончательный провал к концу 1990 г. Но с середины 1991 г. пришло время второго поколения компьютеров, более мощных и быстродействующих, и Джобс прекрасно реализовал свою продукцию, соответствующую новой идеологии.

В это же время произошли позитивные изменения и в личной жизни бизнесмена. 20 марта 1991 г. в Йосмит Парк состоялась свадьба Стивена Джобса и студентки Стэнфорда Лоры Пауэлл. Вскоре у них родилась дочь Лайза.

Успехи новой компании Джобса сделали его героем передовиц в «Ньюсуик» и «Бизнесуик». В деловом мире он получил прозвище «Мистер Чип» (Мистер Микросхема). А журнал «Инк» присвоил Джобсу почетный титул «Предприниматель десятилетия». Это звание как нельзя лучше соответствовало результатам его деятельности в бизнесе. Начав свою карьеру в 20 лет, Джобс уже к 25 годам стал миллионером с состоянием в 250 млн долларов, а в 30 лет начал все сначала и добился нового

успеха.

В 1993 г. Джобс продал аппаратные технологии фирме «Кэнон» и сконцентрировался на разработке программного обеспечения, став, таким образом, одним из конкурентов Билла Гейтса. Он по-прежнему находится в поисках лучшего пути, веря в себя, свои силы, возможности и интуицию. Любимым девизом Джобса остается: «Не слушать рыночных специалистов!» В жизни им руководят уверенность в себе, твердая воля и страсть, которая, по его словам, является «движущей силой предпринимателя».

Стив Джобс был первопроходцем. Он, несомненно, «был в нужном месте, в нужное время, предложив своевременный продукт и обладая подходящим темпераментом». Чтобы добиться успеха, он изначально был готов идти на все. Авторитарность и диктат, возможно, были не лучшими методами завоевания друзей и влияния, но, несомненно, без них не состоялся бы феномен «Эппл». Для достижения цели Джобс использовал всю свою «волю к власти». Именно этим он отличался от большинства успешных менеджеров своего времени, и именно благодаря этому ему и удалось войти в историю.

Дисней Уолт

(род. в 1901 г. – ум. в 1966 г.)

Выдающийся американский художник, режиссер, продюсер, создатель целой серии полнометражных мультфильмов, снискавших ему мировую славу. Доктор изящных искусств, обладатель 29 премий «Оскар» и высшей гражданской правительственной награды США – «Медали свободы». Основатель консорциума «Уолт Дисней компани» и создатель первого в мире огромного увеселительного детского парка «Диснейленд». Обладатель многомиллионного состояния.

Традиционная пропаганда американского образа жизни утверждает, что в США каждый может стать миллионером и президентом. Желающим достигнуть заветной цели лучше всего начинать карьеру рекламным агентом, чистильщиком обуви или рассыльным. Эти бесхитростные профессии не требуют особой подготовки, зато позволяют не упустить счастливый случай, после которого судьба совершит поворот к завоеванию благополучия.

Уолт наверняка был знаком с этим мифологическим штампом. Кстати сказать, его самого теперь приводят в пример как образец судьбы типичного американца, который «сам себя сделал». Как бы следуя столь широко рекламируемой традиции, свой путь к успеху Уолт Дисней начал разносчиком газет.

Будущий гений мультипликации родился 5 декабря 1901 г. в Чикаго, в многодетной семье ирландских переселенцев Элиаса и Флоры Дисней. Его отец занимался мелким строительным

бизнесом, однако семья бедствовала. Элиас выбивался из сил на работе, а придя домой, вымещал свою злобу на детях и жене. В 1909 г. он в поисках заработка решил переехать в Канзас-Сити по примеру многих соседей, мигрировавших без конца по Америке.

Уже в восьмилетием возрасте Уолту было поручено разносить письма и рекламу отцовской фирмы. В любую погоду, ранним утром или поздней ночью, он бежал по улицам в своих стоптанных ботинках, спеша доставить почту вовремя. Все заработанные сыном деньги Элиас отбирал. Но Уолт не роптал, а найдя нового подписчика, скрывал это от отца. Мальчик дополнительно покупал газеты прямо в редакции и таким образом получал свои маленькие доходы, которые тратил на покупку любимых сладостей, запрещенных в доме. Так началась его карьера предпринимателя.

Осенью 1918 г. Уолт попытался завербоваться в армию, чтобы по примеру брата Роя, которым восхищался, участвовать в Первой мировой войне. Получив отказ по причине малолетства, он пошел добровольцем в «Красный Крест» и был отправлен за океан, где целый год проработал водителем санитарной машины. Этот автомобиль стал местной достопримечательностью, поскольку весь был разукрашен забавными рисунками будущего мультипликатора.

Вернувшись домой, Уолт стал работать на отцовском предприятии сначала подручным, а потом ночным сторожем. Последняя должность особенно устраивала его, потому что давала возможность учиться рисованию, к которому его влекло с малых лет. Особенно хорошо удавались ему наброски животных. За один из таких рисунков он еще в семилетнем возрасте заработал первую в жизни никелевую монетку. Но учиться искусству живописи Уолту пришлось лишь около года: сначала в Художественном институте в Канзас-Сити, потом в чикагской Академии изящных искусств, где он успел получить самые элементарные знания и навыки рисования гипсовых моделей.

Впрочем, для Диснея формальное образование не имело большого значения. Он так стремился стать профессиональным художником, что дорожил каждой минутой: входил на занятия в класс первым и выходил последним. Одновременно Уолт прошел курсы газетных карикатуристов. Однако, несмотря на явный талант графика, ему не хватало горечи и злости, столь необходимых для создания сатирических газетных карикатур. Поэтому попытка устроиться в художественный отдел провинциальной газеты в Канзас-Сити не увенчалась успехом.

И все же судьба улыбнулась Диснею: из газет он узнал, что небольшой мастерской, обслуживавшей рекламную кампанию,

требовался подсобный работник. Уолт показал свои рисунки, и его сразу же приняли с весьма скромным окладом – 50 долларов в месяц. К сожалению, работа оказалась временной, и с окончанием рождественского ажиотажа молодой художник опять оказался безработным. Но он уже успел присмотреться к тому, как делается рекламный бизнес, и решил попробовать свои силы в нем.

Первую атаку Дисней повел на издателя рекламного листка «Ресторанные новости». Он убедил его в том, что малоприбыльная газета может быть улучшена, если к ней добавить иллюстрированное рекламное приложение. Покоренный обаянием Диснея, издатель разрешил ему и его другу, художнику Юбу Айверксу, использовать свободную комнату (фактически ванную) в качестве студии.

На 250 долларов из оставшихся сбережений Уолта были закуплены материалы и необходимое оборудование. Далее он развернул широкое наступление на маленькие типографии и издательства, организовав свою первую фирму «Дисней-Айверкс, коммерческие художники».

Благодаря настойчивости Уолта дела «коммерческих художников» успешно развивались. Казалось, было заложено начало для предприятия с хорошими перспективами. Фирма переехала в настоящий офис, и у обоих компаньонов стало достаточно денег, чтобы посещать местный кинотеатр, где их особенно поразили мультфильмы. И когда однажды Уолт увидел в газете объявление компании «Канзас-Сити Филм Эд» о вакансии художника-мультипликатора, он отправился туда. Посмотрев рисунки Диснея, директор предложил ему 40 долларов в неделю. И работа, и оплата были очень привлекательны. Уолт не устоял и согласился. В феврале 1920 г. он покинул налаженный бизнес, оставив фирму Айверксу.

Но Дисней проработал в компании «Филм Эд» недолго. Он быстро стал звездой среди художественного персонала, а оригинальная работа, выполнявшаяся в свободное время, стала основанием для создания собственной фирмы – «Лаф-о-грэм-филмз, инк». С капиталом в 15 тыс. долларов, вырученных от продажи акций своей компании нескольким горожанам, Уолт создал два коротких, основанных на сказках мультфильма, которые разошлись по всей стране.

Но несмотря на то что оба фильма оказались очень популярными, Дисней не получил никакой оплаты от своих торговых агентов. Добившись признания, он тем не менее оказался банкротом. От распродажи удалось спасти только камеру и копию своей самой оригинальной работы – «Алиса в

стране чудес». Весь в долгах, преследуемый кредиторами, Уолт впал в крайнюю нужду: у него не было денег ни на одежду, ни на еду. Поэтому когда однажды знакомый дантист предложил ему изготовить маленький рекламный ролик по уходу за зубами, Уолт ответил ему: «Очень рад! Но выкупите, пожалуйста, из ремонта мои ботинки, иначе мне не в чем выйти из дому!»

Скопив немного денег на стоматологической рекламе и работе фотокорреспондентом для местных газет, Дисней решил покинуть Канзас-Сити и перебраться в Калифорнию, чтобы начать все сначала. Он прибыл в Голливуд, уже ставший центром мировой кинематографии, летом 1923 г. Первые дни Уолт ходил с утра до вечера по павильонам и съемочным площадкам, внимательно изучая работу по созданию фильмов. Здесь он должен «сделать» свою судьбу! Но как, если его никто не знает и знать не хочет, когда в кармане 40 долларов, а в чемодане – одна-единственная сорочка?!

Убедившись в бесплодности прогулок по студиям, Дисней принялся за работу. «Если работы нет, – сказал он себе, – надо делать что-нибудь!» Он взял напрокат потрепанный съемочный аппарат и установил его в гараже. Уолт придумывал и снимал шуточные картинки, развивая замыслы сделанной им ранее «Смехограммы». Надеялся он и на копии своих предыдущих фильмов, которые рассылал всем прокатчикам.

И эти надежды оправдались. Чудо наконец произошло! Один из клиентов «Лаф-о-грэм» предложил за фильм об Алисе 1500 долларов, да еще заказал дюжину подобных фильмов. Такой объем был обусловлен тем, что в США короткометражные мультфильмы продавались только партиями, а один отдельно взятый фильм не являлся товаром. Сделки заключались только на целую «цепочку» фильмов, связанную едиными персонажами или темой. Предложенная к выпуску серия с Алисой представляла собой большую удачу, и таких денег Уолту еще никогда не платили. Он почувствовал, что ему выпал поистине «золотой» шанс, открывающий перспективу дальнейшей работы.

Однако изготовить в гараже 12 фильмов, связанных с натурными съемками, было совершенно безнадежным предприятием. А на технику, обеспечивающую должное качество фильмов, нужны были деньги. И тогда он обратился за помощью к брату. Рой согласился работать с ним вместе и достал необходимые средства.

Уолт, стосковавшийся по настоящей работе, с энтузиазмом взялся за «Алису». Как признавался он потом, создавшаяся ситуация подхлестнула его к активной работе: «Когда дела плохи, я действую решительней. А когда все идет гладко, как сливочный

крем, я всегда в страхе, что дело может провалиться. Поэтому удар по зубам оказывает весьма благотворное действие!»

Для серийного производства короткометражных мультипликационных лент братья Дисней 16 октября 1923 г. организовали компанию «Уолт Дисней компани», которая прошла через периоды расцвета и упадка, вызванные стремлением Уолта к совершенству. Когда он добивался своего, продукция была выдающейся, но обходилась очень дорого. Поэтому братья часто оказывались по уши в долгах. Не раз случалось так, что именно в тот момент, когда они считали, что создали хит, у них воровали идею, прибыли не оправдывали расходов и весь их мир, казалось, был на грани крушения. Затем чудесным образом рождалась новая идея, и студия опять процветала.

В 30-е гг. во все более популярных короткометражных мультфильмах Диснея появились звук и цвет, что увеличило их художественное воздействие и стоимость. И хотя имя «Уолт Дисней компани» было уже известно во всем мире, а сам Уолт за свои работы получил немало призов на кинофестивалях, в том числе и «Оскара», финансовое положение компании оставалось довольно шатким.

Поворотным пунктом не только в творчестве, но и в бизнесе явилось создание первого в мире полнометражного мультфильма «Белоснежка и семь гномов». Рой, прикидывая в 1934 г. ожидаемые расходы по фильму, содрогаясь от ужаса, вывел прогноз в полмиллиона. Это было почти вдвое больше стоимости всей годовой продукции студии. За такую сумму можно было поставить полнометражную картину с живыми актерами, массовками, экспедицией и построенными декорациями.

Дисней не мог сосредоточить все средства на одной «Белоснежке», такой суммы у него попросту не было. Единственный выход был в получении больших банковских кредитов. Банкиры поверили в Диснея, и через три года работы, потребовав на постановку втрое больше запланированного, фильм дал прибыль в 8 млн долларов. Постоянно нуждавшийся в деньгах Уолт сразу стал миллионером. Полученное богатство не было случайным, неожиданным. Нет, Дисней всегда настойчиво к нему стремился. Он достиг бы его, так или иначе. Может быть, на это потребовались бы годы. «Белоснежка» принесла его сразу.

Полученные прибыли позволили Диснею начать работу над тремя новыми картинами и расширить студию. Но эти мультфильмы – «Пиноккио», «Бэмби» и «Фантазия» – вышли с большим превышением бюджета и на первых порах не имели успеха на американском рынке. Что еще хуже, начало Второй мировой войны, совпавшее с их выходом, разрушило все надежды

на прибыльный европейский рынок. Единственной финансовой альтернативой оказалось создание открытого акционерного общества и продажа акций. В апреле 1940 г. было продано 755 тыс. обычных и привилегированных акций, что дало капитал в 8 млн долларов. Таким образом, компания была в очередной раз спасена.

Кинобизнес принес Диснею огромные богатства, но все финансовые дела, какие бы блага они ни сулили, оставались для него второстепенными. Все свое состояние он ставил на защиту своих художественных интересов. «Меня не увлекает обладание деньгами, – говорил он. – Я мог бы при желании иметь их намного больше. Но было бы неправильным думать, что я не уделяю внимание деньгам. Я забочусь об их получении как о рабочем инструменте. Они нужны мне не дивидендами в банке, а для работы».

Было бы неверно утверждать, что Дисней боролся только за какие-то возвышенные творческие идеалы. Но совершенно очевидно, что ему не хотелось зависеть от кого бы то ни было. Можно как угодно расценивать искусство Диснея, однако он достаточно часто ставил его выше стремления «делать доллары». Не раз, рискуя выгодой, добивался он осуществления своих замыслов и никогда не отступал от творческих намерений ради наживы.

Уолт Дисней не только обладал сильной творческой волей, но и был властным руководителем и организатором. Он уделял большое внимание подбору кадров и организации постановочного процесса. Работа диснеевской студии отличалась такой же идеальной четкостью, точностью и расчетом, как и рисунки в его мультфильмах. Он всегда предъявлял своим художникам высокие профессиональные требования. Однако подобрать достаточное количество профессионалов было очень трудно.

В 1935 г., когда выпуск продукции на студии Диснея стал быстро набирать обороты, он объявил конкурсный набор художников, на который явилось 6 тыс. желающих. Большинство кандидатов отпало при первом же просмотре представленных рисунков. В результате кропотливой работы удалось отобрать 30 человек, а справиться со своими обязанностями на студии смогли только десять. Поскольку готовых художников-мультипликаторов требуемой квалификации было очень мало, пришлось их воспитывать. И Дисней приступил к занятиям со своими сотрудниками. Так было положено начало его собственной школе.

Всю жизнь Дисней считал себя «добрым хозяином». Он придерживался несколько патриархальных взглядов на взаимоотношения работников и хозяина. Однако среди

художников студии нашлось немало недовольных его системой управления делами. Они считали, что вносят немалый творческий вклад в создание фильмов, и требовали признания авторских прав, в то время как Уолт считал автором только самого себя. На студии вспыхнула забастовка.

Разрядить обстановку помог госдепартамент, организовав Диснею срочную служебную командировку в Южную Америку. Конфликт постепенно угас, но вопрос о том, как быть дальше, так и не был решен до конца. Распоряжаясь творческим процессом в целом, Дисней неизбежно уменьшал свою долю участия в каждом мультфильме в отдельности. И чем больше его картин выходило в прокат, тем меньше он оказывался творцом своих произведений, становясь скорее дельцом, а не художником.

Но наряду со сложным реальным миром, обременяющим сотнями забот и проблем, в сознании Уолта Диснея параллельно жил воображаемый мир сказки. Устав от многолетней индустрии производства фильмов, он оказался во власти новой идеи – создания парка развлечений. Дисней настойчиво стремился реализовать свою придуманную сказочную страну и подарить ее детям. Мысль об этом впервые появилась у него, когда он однажды водил кататься на каруселях своих малолетних дочерей. Кстати сказать, именно они были его главными консультантами и при рождении новых персонажей мультфильмов. В этом замысле во многом проявились присущие Диснею прекрасные человеческие качества – умение любить, быть преданным семье и детям.

В молодости Уолт всегда говорил, что не женится до тех пор, пока ему не исполнится 25 лет и пока на его счете в банке не будет 10 тысяч долларов. Свое слово Дисней не сдержал: он женился на своей помощнице Лилиан Баундс в 1925 г., когда ему было двадцать четыре года. В 1933 г. у них родилась дочь Дайана Мэри, а в 1937 г. они взяли из приюта вторую девочку – Шэрон Мэй. И хотя величайшее удовлетворение Дисней получал от работы, которой отдавал практически все время, свободные от нее часы он всегда посвящал семье. Однажды Уолт сказал: «Следует согласиться с тем, что любовь похожа на все остальное: если у человека ее нет, он и дать ее никогда не сможет».

Сам Дисней, несомненно, принадлежал к числу тех, кто в полной мере обладал этим чувством и был способен щедро дарить его близким. А всем остальным детям и их родителям Уолт хотел подарить сказку – чудесную «Страну Диснея». Но история ее создания от замысла до воплощения тоже была не простой.

Финансисты, которых Дисней попытался заинтересовать

своим новым предприятием, только сочувственно вздыхали, говорили о тяжелых временах и советовали ему съездить куда-нибудь отдохнуть. А потом, глядя вслед, откровенно стучали пальцем по лбу. Не видел в этом смысла и брат Рой. Он считал, что проект не принесет прибыли. Именно Рой убедил совет директоров и нескольких банкиров отклонить запрос Уолта на финансирование.

Но как и в случае с его лучшими мультфильмами, препятствия на пути создания Диснейленда только подхлестнули Уолта. Он решил строить парк на собственные деньги. Да, у него были личные средства, и он любил иногда шутливо прихвастнуть, что имеет самостоятельный счет в банке с вкладом в 4 тыс. долларов. Но ведь на это целую страну не построишь… Под залог своих страховых полисов Уолт получил ссуду в 100 тыс. долларов. С этим уже можно было начинать.

В отчаянной попытке добыть деньги для осуществления проекта Дисней обратился и к такому источнику капитала, как телевидение. Хотя эта отрасль шоу-бизнеса в то время считалась чуть ли не парией в области развлечений и Дисней избегал ее, считая несколько унизительным для себя работать там, он все же согласился на совместное предприятие с «Эй-Би-Си» – самой новой и самой маленькой из телекомпаний. В обмен на 5 млн долларов на финансирование детского парка Дисней согласился поставить на телевидении «Микки Мауса».

С тех пор все пошло по-другому – и для «Эй-Би-Си», и для «Уолт Дисней компани», и для американской публики. В скором времени Дисней стал влиятельным телевизионным магнатом, а Диснейленд, работа над строительством которого началась в 1955 г., получил постоянную прописку в полусотне километров южнее Голливуда, в Анахайме. Именно там была открыта впервые «Страна Диснея» с парком аттракционов и различными чудесами, которые поражали воображение размахом изобретательности.

Диснейленд быстро стал американской достопримечательностью. Ежегодно его посещают более 5 млн человек. Так еще один замысел художника, казавшийся фантазией, превратился в предприятие крупного бизнеса. В 1963 г. Дисней приступил к осуществлению еще более фантастической идеи – так называемого «проекта Х». При помощи своих людей он подыскал подходящий участок земли во Флориде и по частям скупил его от имени вымышленных компаний. Владельцы земли не взвинтили цены на участки, так как ни о чем не догадались. В конце концов в собственности «Уолт Дисней компани» оказался надел земли, равный по площади двум Манхэттенам. На этом месте началось строительство нового

парка под названием «Мир Диснея», который открылся в октябре 1971 г., уже после смерти его создателя.

Путь, пройденный Диснеем, – это путь длиною в сорок лет, за которые он из приехавшего в Голливуд нищего президента «Лафо-грэм-филмз» превратился в крупнейшего промышленника в области кино и телевидения; доктора изящных искусств, удостоенного высшей гражданской правительственной награды «Медали свободы» и 29 «Оскаров»; независимого владельца студии в Буэна Виста и Диснейленда; обладателя имущества, оцениваемого в 80 млн долларов.

Вот чего может достичь человек, наделенный талантом, настойчивостью, воображением и решительностью! Недаром французский искусствовед Робер Бенайон писал о Диснее: «От его лихорадочной активности, его лучезарного оптимизма мы храним воспоминания о беззаботной эпохе… Дисней заставил широкую публику полюбить мультипликацию, отождествляя появление своих рисованных персонажей на экране с радостью жизни. И за это он достоин самой большой славы».

Жизненный путь Диснея завершился 15 декабря 1966 г., когда ему исполнилось 65 лет. Но дело, начатое им, продолжает жить и неуклонно развиваться. Согласно статистике ежегодный кассовый сбор от фильмов «Диснея», не считая продажи и проката видеокассет, превышает 1 млрд долларов. Сейчас конгломерат «Дисней» включает в себя: аттракционные парки в Калифорнии, Флориде, Токио и Париже; 535 диснеевских магазинов, разбросанных по всему миру; хоккейную и бейсбольную команды; ряд газет и журналов; собственную сеть кабельного телевидения. Годовой оборот консорциума составляет 21 млрд долларов, а биржевая капитализация – 42 млрд.

Конечно, такие крупные компании, как «Дрим-уоркс», «Уорнер Бразерс» и «XX век – Фокс», то и дело пытаются конкурировать с «Диснеем». Но тем не менее специалисты в области шоу-бизнеса уверенно предсказывают, что «Уолт Дисней компани» остается первым претендентом на роль главного затейника «мировой деревни» третьего тысячелетия.

Довгань Владимир Викторович

(род. в 1964 г.)

Отец российского франчайзинга. Именно он открыл этот метод ведения бизнеса, создав на территории стран СНГ сеть из тысячи пиццерий. Основатель первой международной мультифранчайзинговой компании, отличающейся высокой эффективностью, стабильностью и способностью к неограниченному росту. Производственную и коммерческую деятельность строит на тысячелетних нравственных ценностях.

Идея продавать репутацию возникла в Америке и получила название франчайзинга. Суть данного метода продвижения товара состоит в том, что известная головная компания (франчайзер), являющаяся владельцем какого-либо нематериального актива – технологии, торговой марки или рецепта, – предоставляет его для реализации или использования любой фирме (франчайзи) на определенных условиях. Элементы франчайзинга используют в своей работе многие популярные фирмы, такие, как «Кока-кола», «Баскин Роббинс» и другие титаны продовольственного рынка. Самая известная фирма, работающая по этому принципу, – «Макдоналдс».

Открыть ресторан быстрого питания этой фирмы может каждый – достаточно подать заявку в офис головной компании. А затем претенденту необходимо будет доказать, что он не опорочит всемирно известное имя. Компания «Макдоналдс» будет контролировать качество его работы, получая от него часть прибыли. Он же, в свою очередь, будет пользоваться

предоставленными ею рецептами разных «бургеров» и «чикенов», но главным образом – широко разрекламированным именем фирмы. Потому что именно известность привлекает покупателя.

Владимир Довгань – предприниматель, которого знают в лицо. В буквальном смысле: этикетку с его портретом можно найти на каждом товаре марки «Довгань», будь то масло, крупа или водка. За качество своих товаров он отвечает собственным лицом – согласитесь, не каждый отважится на такое. Господин Довгань уверен, что когда-нибудь его назовут «дедушкой русского франчайзинга».

Действительно, за всю историю постсоциалистической России никто не смог продавать свою торговую марку настолько успешно. К тому же благодаря системе франшиз Довганю удалось вдохнуть новую жизнь во многие умирающие предприятия пищевой индустрии и тем самым внести весомый вклад в развитие отечественной промышленности. В начале 60-х гг. американцы сумели преодолеть экономический кризис благодаря патриотическому кличу: «Будь американцем – покупай американское!». Девиз компании Довганя – «Покупайте российское».

Владимир Викторович Довгань родился 30 июля 1964 г. в семи тысячах километров от Москвы, в глухом таежном поселке Амурской области со странным названием «Ерофей Павлович», в семье железнодорожника.

В шестилетнем возрасте он с родителями переехал на Волгу, в молодой город Тольятти, известный всему миру благодаря гигантскому автозаводу ВАЗ, производящему «жигули». С детства будущий бизнесмен отличался рассудительностью, серьезностью поступков и удивительной жизненной энергией. Он постоянно приучал себя к напряженному труду и преодолению трудностей.

Начав заниматься греблей, Владимир быстро добился высоких результатов. Уже в шестнадцать лет он выполнил нормативы мастера спорта СССР и вошел в сборную команду страны, а через год стал работать тренером. В 1981 г. Довгань пережил личную трагедию: после смерти единственного и любимого брата он разочаровался в жизни, страдал от сильнейшей гипертонии и целого букета сопутствующих недугов.

Несмотря на это, Владимир решил поступать в местный Политехнический институт. Наукам он посвящал двадцать часов в сутки, а чтобы быстрее высыпаться – спал на досках. Задав себе максимально жесткий режим, Довгань тем не менее не бросил спорт и воспитательную работу. Учебу на два года прервала служба в ракетных войсках, после которой он вернулся в институт и вновь

приступил к занятиям. Одновременно набрал и стал тренировать три группы ребят в детской спортивной школе.

Летом Довгань активно включился в стройотрядовское движение. Через короткое время его выбрали комиссаром зонального штаба, куда входили тридцать шесть студенческих отрядов. Но и этого ему было мало. Неугомонная энергия и желание добиться в жизни успеха толкали Владимира к новым проектам. Он участвовал в исследованиях на институтской кафедре теплофизики, а по вечерам с бригадой строителей, которую сам и создал, ремонтировал здания.

Закончив третий курс Тольяттинского политехнического института на «отлично», Довгань принял решение перейти на вечернее отделение и работать на производстве. На Волжском автомобильном заводе, куда он обратился, ему предложили должность мастера. С началом горбачевской перестройки и демократизации, когда разрешили выборы руководителей, рабочие выдвинули Довганя, как толкового специалиста, на должность начальника цеха. Но производственная демократия была тогда лишь формальной: на выборах «победил» родственник большого заводского начальника.

Осознав, что реализовать свои способности на заводе полностью не удастся, Владимир в свободное от работы время организовал клуб восточных единоборств. Клуб Довганя сразу стал популярным. Сам он вел пять групп по пятьдесят человек энтузиастов в возрасте «от семи до семидесяти». Всем было интересно работать над собой, развиваться, закаляться, воспитывать смелость, приобретать навыки рукопашного боя.

Рабочий день Владимира начинался в полшестого утра. Отработав смену с полной нагрузкой, он летел в институт на вечерние занятия, затем спешил в клуб и проводил тренировки с очередной группой. По окончании института его распределили в Научно-технический центр ВАЗа, который в то время переживал период расцвета благодаря визиту в Тольятти Горбачева, призвавшего волжан стать «законодателями автомобильной моды».

В 1990 г. после одной из поездок в Москву судьба молодого инженера-механика Довганя сделала крутой поворот. Гуляя с другом по улицам столицы, он заинтересовался технологией изготовления картофельных чипсов, которые они купили на закуску к пиву. Тут же родилась идея самому разработать и затем продавать оборудование для производства чипсов, ориентированное специально на мелких предпринимателей. Довгань создал свой кооператив и за двое суток сконструировал агрегат, которому в то время не было аналогов. Затем быстро

развернул его производство и организовал сбыт. Далее Владимир разработал столь же новое оборудование для производства пиццы, а затем – мини-хлебопекарню, в которой нуждались и крупные города, и небольшие поселки.

Параллельно он изучал методы и технологии ведения бизнеса, которых еще не знала Россия. В 1992 г. Владимир Довгань защитил первую научную работу по франчайзингу на русском языке «Франчайзинг – путь к расширению бизнеса», получив степень кандидата экономических наук. В том же году вышла его одноименная книга-монография, в которой отражались реальные цифры, события, интересные факты истории мировых франчайзинговых корпораций. В ней была раскрыта суть франчайзинга и особенности его применения в условиях российской действительности.

Результаты работы Владимира на новом поприще были потрясающими. Нарождающийся класс российских предпринимателей получил от Довганя эффективные технологии бизнеса и надежное, высокопроизводительное и дешевое оборудование для самой рентабельной отрасли. За два года в России и странах СНГ возникли сотни цехов по производству чипсов, более тысячи пиццерий «Дока», две с половиной тысячи хлебопекарен.

Всего Довгань сумел продать больше 800 пиццерий по всему СНГ. Однако на взлете и стремительном подъеме производства Довганя ждало новое испытание: «“Дока-пицца” умерла, потому что мы не смогли контролировать качество продукции тех, кто купил наши оборудование и рецепты. И под маркой нашей в то время уже широко разрекламированной фирмы выпускали очень сомнительную продукцию».

Кроме того, наступивший в 1995 г. кризис «развалил» все машиностроение России, серьезно ударил по предприятиям Владимира Довганя, подорвав платежеспособный спрос. Беда не приходит одна: признанный лидер попал в немилость к властям, от него отвернулись многие знакомые, началась огульная критика в средствах массовой информации, разом выставили требования кредиторы…

Но невзгоды ломают только слабых духом. Сильные же люди только закаляются, становятся еще сильнее. После кризиса Владимир начал бизнес в новой отрасли. Бичом России в то время была огромная доля низкокачественных и фальсифицированных товаров на продовольственном рынке. Ужасающий факт: за один только «кризисный» год более сорока тысяч россиян скончались от поддельного алкоголя. Поэтому новая инициатива Довганя имела еще и социальный смысл – она была направлена на

укрепление здоровья людей. Изучив за две недели историю, технологию и дистрибуцию крепких напитков, он приступил к выпуску по собственным рецептам водки на мировом уровне качества и дизайнерских решений, с уникальной системой защиты от подделки.

Воля и стремление к успеху, вера в победу, гуманная ориентация бизнеса дали фантастический экономический и социальный эффект. Начав 1996 год с минусового баланса, работая на кредитах, компания Владимира Довганя всего за несколько месяцев создала первую в России общенациональную торговую марку «Довгань».

Как объяснял сам «именинник», секрет эффективности его предприятия заключался в четырех составляющих стратегии компании. Первая – оснащение качественного, но некрасивого российского товара привлекательной упаковкой и раскрученным именем. Вторая – обеспечение надежной защиты от подделок. Третья – трансляция телевизионного шоу, обеспечивающего постоянную рекламу торговой марки. И, наконец, четвертая – создание вечной лотереи, в которой участвуют все номера паспортов качества.

О последних разговор особый. Их невозможно было подделать, поскольку они помимо портрета Довганя имели больше степеней защиты, чем российские деньги, а изготавливала их английская фирма, печатающая фунты стерлингов. Кроме того, паспорта качества помогали отслеживать движение товара. Произошел как-то раз неприятный инцидент: угнали фуру с готовой продукцией. Довгань распорядился опубликовать номера паспортов с украденных бутылок, и краденая водка так и не появилась в продаже.

Необходимо сказать, что торговая марка «Довгань» обходилась покупателю дороже обычных продуктов. Разница в цене – в зависимости от вида товара – могла колебаться от1 % до 310 %,а «корзина» довганевских продуктов в целом стоила дороже примерно на 44 %.

Правда, по словам самого Владимира, в чрезмерных ценах был виноват не его портрет, а жадность розничных продавцов: «Цены в магазине – это наш бич. Розница накручивает сверх нашей цены до 200 %. Конкретный пример: мы выпустили три вида водки – «Славянскую», «Тминную» и «Можжевеловую». Их отпускная заводская цена меньше 17 тысяч рублей за пол-литровую бутылку, то есть дешевле «Кристалла». А продают их по 35–50 тысяч. И это понятно: марка раскручена мощной рекламной кампанией, а значит, будут брать и по такой цене».

Таким образом, настоящего франчайзинга, то есть

гарантированного качества по приемлемой цене, пока что не получалось. Возможно, причина скрывалась в дороговизне рекламы. Ведь для того чтобы еженедельно транслировать на всю страну «Довгань-шоу», требовались немалые деньги. На это Владимир отвечал: «Реклама в наших расходах занимает не первое место. Дороже обходится содержание дистрибьюторской сети, охрана и сопровождение продукции с нашей маркой. А что касается рекламы, то она распределяется на миллионы единиц продукции. И ее доля в цене каждой конкретной пачки печенья или бутылки пива ничтожна».

И тем не менее, несмотря на завышенные цены, предприятия охотно шли на сотрудничество, а магазины закупали продукты с улыбающимся портретом. Сам Довгань объяснял этот феномен так: «Главное – уверенность в качестве нашей продукции. Вам может не нравиться вкус наших чипсов или нашей водки, но это один и тот же вкус и на Камчатке, и в Калининграде. Паспорт качества гарантирует от подделки. Мы в свое время решили выдать премию 300 млн рублей тому, кто найдет подпольное производство нашей водки. Деньги до сих пор не истрачены: такого производства в России нет».

Довгань и его команда развили невиданные в стране темпы роста. Начатый с нуля оборот за год достиг 116 млн долларов. Количество смертей от отравления алкоголем снизилось. Вслед за этим успехом Довгань организовал под своей торговой маркой выпуск сотен наименований высококачественных продуктов питания. Под его руководством компания «Дока Биомикс» разработала совместно с Московской пищевой академией эффективные добавки к хлебу, революционизировавшие технологию хлебопечения. Но и на этом Довгань не остановился – он организовал перевод на русский язык и издание мировых экономических бестселлеров по рекламе, торговле, управлению.

Компания Довганя постоянно набирала обороты, размах его идей выходил далеко за пределы России – открывались офисы в Голландии, Бельгии, Германии, Великобритании, Франции и других странах. Его имя стало известным во всем мире. Про него снимали фильмы. Но в начале 1998 г. Владимир Довгань сознательно отказался от прибыльной алкогольной программы, которая стала несовместима с решением новых нравственных задач.

В августе того же года Россию захлестнула новая волна экономического кризиса. Довгань смело отражал удары судьбы. Честолюбие этого человека не знало предела и разгоралось с новой силой. Он не терял времени даром и учился у лучших бизнесменов мира, перенимая опыт ведущих мировых

корпораций. И в очередной раз поднялся из забвения, чтобы доказать, что найденное им решение – лучшее: «Новый проект – это весь опыт, который я собрал за всю жизнь, «венец творения» нашей команды».

Начав работу над самым важным проектом своей жизни под названием «Компания Владимир Довгань», он вызвал из небытия мощнейший ресурс – знания, накопленные поколениями известных ученых и специалистов. Со дня основания компании была проделана большая работа и получены хорошие результаты. Культивирована мощная корпоративная культура, основанная на пяти принципах Владимира Довганя, которая является неоспоримым конкурентным преимуществом и залогом постоянного роста.

Сам Довгань, комментируя стратегию успеха своей компании, раскрывает эти пять секретов, давая им четкие определения.

Первый – «духовное и физическое совершенствование»:

«Человек – частица Вселенной, которая находится в постоянном движении. Эволюция от простого к сложному – всеобщее правило Природы. В постоянном развитии заключен смысл твоей жизни. Плодотворная работа над собой приносит радость и удовлетворение. Духовное и физическое совершенствование не имеет пределов. Создание самого себя – лучшее средство против стрессов и кризисов. Избегай праздности. Безделье разрушает человека. Лучший отдых – это смена занятий.

Как личность, как все в нашем мире, компания должна непрерывно совершенствоваться, развивать свою философию, обновлять продукцию, реагировать на запросы общества, потребителей, отвечать на вызовы времени. Динамично развивающаяся компания быстрее других преодолевает препятствия, кризисы, потрясения рынка».

Второй – «добрый вклад в общество»:

«Это – твой след на земле, путь к истинному величию, основа духовного здоровья и гармонии с миром, идеальный инструмент для работы над собой. Совершенствуйся, творя добро. Число и масштаб добрых дел – показатель развития личности. Будь щедрым, не жалей сил – добро вернется к тебе сторицей, а силы и здоровье приумножатся. Чем больше отдашь, тем больше получишь. Избегай дурных и сомнительных поступков, компромиссов с совестью. Помни, никакая высокая цель, никакая выгода не может оправдать дурные средства.

Компания с позитивными, социально полезными целями и действиями получает наивысший статус в обществе. Только добрая миссия компании обеспечивает высокую и стабильную прибыль, дает сознание правильности избранного пути.

Признание и поощрение окружающих, народа, государства умножает экономический и творческий потенциал компании, открывает дверь в будущее. XXI век дает нам шанс сделать честность нормой бизнеса, законом партнерских отношений. Волны добрых дел и поступков изменят общество, наполнят жизнь светом и радостью».

Третий – «экономия и прибыль»:

«Начинай с экономии времени – главного богатства человека. Не разменивай жизнь на пустяки, иди к цели только прямой дорогой. Организуй свою работу рационально, дорожи каждым рублем, наращивай выгодный оборот, борись за наивысший результат. Прибыль дается нам не для глупого накопительства, бездумного потребления, прожигания жизни, а для добрых дел. Вкладывай ее лишь в то, что полезно тебе, твоей семье и обществу.

Социально ответственная компания заботится об экономии потому, что многие ресурсы страны и планеты конечны. Экономия сегодня – это вклад в будущее. Прибыль компании – не частное дело владельцев. Это категория моральная. Есть прибыль – благоденствуют хозяйство и общество, прирастают рабочие места, действуют школы и больницы, защищаются слабые и обездоленные, развиваются наука и культура».

Четвертый – «любовь к делу и профессионализм»:

«Люби свое дело, свой продукт, и добьешься великих результатов. Трудясь с подъемом, легко преодолеешь любые препятствия, и не будешь знать усталости. Потребители чувствуют тепло души, вложенное в товар или услугу, и отдают им предпочтение. Учись до глубокой старости. Профессиональное совершенствование – главное дело карьеры в бизнесе, условие создания суперпродуктов, равных которым нет.

Компания единомышленников, влюбленных в свое дело людей побеждает в экономическом соревновании. Культ любви к делу, продукту, потребителям производимых товаров и услуг, поощрение такого отношения выводят фирму в лидеры бизнеса. Профессиональная учеба, расширение кругозора работников являются важной задачей руководителей компании».

Пятый – «думать только о хорошем»:

«Мысль материальна. Только она закладывает основу здоровья и благополучия. Светлые мысли дарят нам счастливую жизнь, улучшают здоровье лучше любых таблеток. Мрачные – приводят к неудачам, несчастьям. Начинай и заканчивай день с пожелания добра всем людям, чаще улыбайся окружающим, миру, и ты почувствуешь, как растут твои силы!

Позитивная духовная энергия – основной капитал компании

XXI века. Дружелюбие и открытость, добрый взгляд на окружающий мир становятся условием успешного бизнеса, формирования эффективных и прочных партнерских связей. Группируйте персонал вокруг добрых идей. В этих мыслях – источник энтузиазма и творчества людей».

Сейчас Владимир Довгань все свои силы отдает созданию мультифранчайзинговой компании. Он говорит, что соединил классический франчайзинг с методами прямых продаж и таким образом получил организацию, способную к безграничному росту. В ее основу положены горизонтальные связи. Франчайзи заключают с головной компанией договоры и получают торговую марку с рекламной поддержкой, уникальные продукты, которых нет на рынке, а также философию фирмы, нацеливающую человека на богатство, здоровье и счастье.

Вертикаль власти в компании отсутствует, никакого бюрократизма, каждый – сам себе хозяин, сам организует свою работу и не нуждается в ежедневном руководстве. По мере накопления капитала лидеры структур прямых продаж становятся владельцами или совладельцами предприятий, которые, в свою очередь, выступают как центры новых франчайзинговых систем. По мнению Довганя, мультифранчайзинг «позволил сотням людей, не имеющим стартового капитала, специального образования, войти в бизнес, разбогатеть. Завтра счет состоятельных партнеров пойдет на тысячи. Если смотреть на вещи реально, то другого пути для начинающих просто не существует».

Всего за несколько лет в компании разработаны и запущены три направления продуктов, число которых со временем будет расти. Первая группа – это витамины, биологически активные добавки, микроэлементы – все, что необходимо для нормального развития организма и помогает человеку справиться с болезнями. Вторая группа продуктов – прекрасная лечебная косметика, которая без химических средств, сложных и мучительных процедур помогает избавиться от варикозного расширения вен, убирает целлюлит, делает людей красивыми. И третья – интернет-технологии, информационное направление.

В ближайшее время Довгань планирует освоить новые рынки: страховой, туристический, образовательный… Уникальность мультифранчайзинга заключается в том, что он открывает безграничное число сфер деятельности, в которых люди могут себя найти и реализовать: «У нас будет столько направлений, сколько потребностей у человека, а это огромное множество сегментов рынка, где миллионы людей могут стать богатыми. Другие компании занимаются чем-то одним, что, естественно,

сокращает и численность богатых в десятки и сотни раз».

Воспитывая сильных лидеров и уверенных в себе людей, Довгань создал уникальную методику «Мастер-класс «Триумф» и «Бэстинг», а также аудиометодику «Школа успеха и здоровья Владимира Довганя». Передавая свой опыт партнерам, он организует семинары, пишет книги.

Довгань постоянно совершенствуется, постоянно поднимает планку. Он прирожденный лидер и прирожденный победитель. Он всегда настроен на победу и всегда ставит перед собой максимальные задачи. Сейчас, как никогда, он полон сил, энергии и масштабных замыслов: «Мы поставили перед собой цель – построить великую компанию. Наши структуры действуют в двадцати двух странах. Работаем в Америке, Западной и Центральной Европе, готовимся к открытию офиса в Японии. Развитие не имеет границ! Когда после очередного кризиса я сидел в тесной, ободранной квартире и у меня не было ни копейки, думаете, я плакался, какая у меня несчастная судьба – был миллионером, а стал нищим?! Нет! Я мечтал о том, как мы запустим еще более интересный проект, начнем новый бизнес. И прошло буквально несколько месяцев – все так и получилось».

Касио Тадао

(род. в 1917 г. – ум. в 1993 г.)

Известный японский бизнесмен, один из основателей и первый президент компании «Касио Компьютер К°, Лтд». Под его руководством фирма «Касио» вступила в конкурентную борьбу на мировом рынке электронных счетных машин, электронных часов и персональных компьютеров, где сегодня является одним из лидеров. Автор переведенной на русский язык книги об истории своей компании «С братьями в одной упряжке».

Благодаря надежной репутации своей продукции Швейцария в течение столетий оставалась ведущей страной на рынке часов. Но в конце 60-х гг. именитые фирмы, похоже, совершили фатальную ошибку, заявив, что изготавливать электронные часы – ниже их достоинства.

Возможно, они были правы. Сначала электронные часы появились как дорогая новинка, но вскоре стало ясно, что их можно штамповать при очень низкой себестоимости, гораздо меньшей, чем при производстве традиционных механических. Европейские часовщики быстро сдали позиции на мировом рынке, уступив место растущим как грибы компаниям Японии и Гонконга, производившим «цифровую дрянь». Швейцарцы полагали, что большинство покупателей по-прежнему будут предпочитать высокий стиль и надежность старых хронометров.

Но получилось не совсем так. Азиатские компании расширили производственные мощности по выпуску дешевых часов и агрессивно переключились на товары более высокого

уровня. В это время Европа продолжала изготавливать до 97 % дорогих часов (от 400 долларов и выше) и сама не заметила, как к 1970 г. полностью потеряла рынок дешевых часов (дешевле 75 долларов) и половину рынка часов промежуточной ценовой категории.

Швейцарская часовая промышленность, отступив на всех фронтах, оказалась в руинах. Многолетняя традиция, когда-то очень значительная, превратилась в обузу. Не зная, что предпринять, часовщики ударились в слепое отрицание новшеств и упрямо продолжали делать то, что и раньше, в ожидании, когда потребитель опомнится и снова начнет покупать «настоящие швейцарские часы». Эти ожидания не оправдались. Сотни компаний обанкротились, были проданы другим хозяевам, попали в руки банков, которым были не нужны…

Одним из «захватчиков», разрушивших монополию консервативных европейцев, был Тадао Касио – глава японской компании «Касио Компьютер К°, Лтд». Тадао родился 26 ноября 1917 г. в деревне Уэда на западе Японии, в префектуре Коти. Теперь на этом месте стоит небольшой городок Нангоку-сити. Дом, где рос будущий «азиатский тигр», был самым обыкновенным и ничем не отличался от крестьянских домов по соседству. Правда, из его окон открывался вид на средневековый замок, в котором несколько столетий назад бывал один из величайших поэтов Японии Исса.

До 1923 г. родители Касио жили в деревне, возделывая рисовые поля. После знаменитого токийского землетрясения, унесшего более 100 тыс. жизней, они решили воспользоваться представившейся возможностью и переехать в город. Прошел слух, что в столице срочно нужны рабочие руки для восстановления Токио из руин. Семья Касио упаковала скромный скарб и двинулась в путь в надежде на более легкую долю и на то, что дети смогут получить образование.

Но легкой жизни в столице не получилось. На стройках города платили мало, и, чтобы оплатить учебу старшего сына, отец экономил на общественном транспорте. Глава семьи ежедневно ходил на работу и обратно пешком и тратил на это пять часов своего времени. Тадао не мог подвести отца – он был лучшим в классе. По окончании школы в 1931 г. его, как отличника, сразу взяли учеником токаря на завод по изготовлению двигателей. И здесь упрямец остался верен себе – он приходил в цех первым и уходил последним. Руководство обратило на него внимание, и Касио отправили за счет завода на вечерний курс технического училища.

По окончании училища Тадао работал на радиоламповом

заводе, где проявил организаторские и изобретательские способности. Он вкалывал, не жалея сил, и довел себя до такого истощения (к тому же осложненного туберкулезом), что даже был признан негодным для службы в армии. Для японца того времени это было страшным позором. Долгое время Тадао, увидев человека в форме, даже переходил на другую сторону улицы – ему было стыдно поднять глаза.

«Нельзя опускать руки – это не по-японски! – думал Тадао. – Если я не могу помочь родине на фронте, надо работать за двоих в тылу; тогда у наших военных будет все необходимое, чтобы победить». Решение он стал воплощать в жизнь. Цех по производству патронов на заводе, где работал Касио, имел наивысшие показатели не только по количеству, но и по качеству выпускаемой продукции. Но для честолюбивого юноши этого было мало: он мечтал о более высокотехнологичном производстве, не стесненном рамками инструкций. Добиться этого можно было, лишь открыв свое предприятие.

В самый разгар Второй мировой войны, летом 1942 г., в семье Касио состоялся первый за много лет праздничный обед. Риса было приготовлено вдвое больше обычного. И не какого-нибудь дешевого китайского, а настоящего японского, в каждом зернышке которого, по поверью, таилась великая созидательная сила вырастившего его крестьянина. Такое расточительство объяснялось тем, что в начале года Тадао открыл свое небольшое дело по производству деталей для самолетов. На заводе, где до этого работал, он купил по дешевке токарный станок, наладил связи с потенциальными заказчиками, а технических навыков и мастерства ему было не занимать. Станок поставили во дворе, где был построен специальный сарай-мастерская с минимумом необходимых приспособлений. При наличии целеустремленности и дружной семьи для начала этого было достаточно.

Очень скоро Тадао, изготавливая детали для военных самолетов, вернул кредит и заработал на свадьбу. Мать уже несколько лет как выбрала ему невесту, но он ждал – жениться без денег в Японии не принято. Как не принято и разводиться: слишком дорогое удовольствие – дважды тратиться на свадьбу. Мать подыскала сыну прекрасную жену, с которой он прожил счастливо всю жизнь.

Конец войны круто изменил жизнь семьи Касио. Дом уничтожили американские бомбардировщики, налаженное производство рухнуло, военные заказы перестали поступать. Вернувшиеся из армии братья так и не смогли устроиться на работу. И тут неожиданно Тадао предложили за бесценок фрезерный станок. На нем можно было изготавливать

сковородки, примусы, печурки, которые в послевоенное время пользовались повышенным спросом. Но проблема заключалась в том, что станок находился на складе в трехстах километрах от Токио, а достать транспорт в то время было невозможно ни за какие деньги. Выход из тупиковой ситуации нашел Касио-старший, проявив в который раз завидное самопожертвование. Он достал двухколесную тележку и, прицепив ее к велосипеду, перевез по идущей в гору дороге пятисоткилограммовую махину. Это заняло не одну неделю, но усилия с лихвой окупились.

В апреле 1946 г. Тадао вместе с младшим братом Тосио (позже к ним присоединились братья Ёсио, Кадзуо и их отец) создали компанию «Касио сэйсакусё», производящую различные несложные механизмы. Мини-заводик расположился во дворе дома, и братья приступили к работе. Они выпускали самые простые вещи – например, машинки для выпечки печенья из кукурузы и мундштуки с кольцом.

Послевоенный рынок Японии ориентировался в первую очередь на дешевые товары, поскольку у потенциальных потребителей не было денег. Напаянный на кольцо мундштук позволял курить не отрываясь от работы, а кроме того, давал возможность выкуривать сигарету (тогда они были без фильтра) до конца, не обжигая пальцы. Получалась двойная экономия. Главное же достоинство мундштука заключалось в возможности курить в традиционной японской бане – сэнто. Сигарета не размокала в мокрых пальцах и доставляла утомленному 10-часовым рабочим днем японцу необходимое удовольствие. Мундштуки пользовались большим спросом и хорошо раскупались.

Заработанные с помощью станка деньги позволили семье Касио не только выжить в трудные послевоенные годы, но и заняться планированием будущего. К тому времени Тадао уже видел работу вычислительной машины, и его мысли были неразрывно связаны с ней.

Однажды он случайно попал на бизнес-представление, которое было организовано в одном из токийских театров. На сцене шло соревнование в быстроте счета между американским солдатом, вооруженным электрической счетной машиной, и японцем-бухгалтером с классическими костяными счетами. Аудитория с замиранием сердца следила за происходящим и откровенно болела за солдата – желание стать нацией, лидирующей не только в самурайских подвигах, но и в области научно-технического прогресса, было в эти годы главным для японцев.

Касио настолько загорелся идеей массового производства

калькуляторов, что уже в январе 1950 г. поручил брату Тосио заняться проектированием оригинальной модели вычислительной машины. Иметь собственное производство братьям казалось недостаточным – они хотели иметь свою идею. Это полностью соответствовало старой японской мудрости, гласящей: «нужно иметь все свое, чтобы быть свободным человеком, а не рабом».

Задуманная братьями счетная машина в корне отличалась от предшественниц. Главная ее особенность состояла в использовании катушек индуктивности – соленоидов. Необходимые для реализации проекта деньги семейство Касио зарабатывало днем, а по ночам и выходным трудилось над созданием калькулятора. Задача осложнялась тем, что, не имея финансовой возможности привлекать для работы посторонних, Тадао всю техническую часть взвалил на Тосио. У брата не было специального образования, и ему одновременно с работой приходилось еще и учиться.

Пять долгих лет ежедневного сверхурочного труда ушло на создание опытного образца. Однако калькулятор устарел уже на стадии разработки – у него отсутствовала так называемая функция непрерывности: выполнив одно действие, машина должна была сбросить результат, чтобы перейти к следующей операции. Однако неудача не остановила Тадао. Он взял ссуду в банке и продолжил работу.

При разработке новой модели выяснилось, что устарели не только базовые возможности, но и сам принцип работы. Пришлось менять конструкцию и переходить на более прогрессивную систему реле.

В то время большинство счетных машин представляли собой электрические устройства, в которых электроэнергия использовалась для приведения в движение внутренних шестеренок. Этим они не сильно отличались от обычных ручных арифмометров. Для создания компактного и полностью электрического калькулятора братьям Касио удалось использовать релейные схемы, применяемые в коммутационном оборудовании телефонных станций. Новая счетная машина уже не зависела от надежности таких механических элементов, как зубчатые передачи. Первая модель 14-А была запущена в производство в июне 1957 г., что ознаменовало рождение компании «Касио Компьютер К°, Лтд».

Новый калькулятор весил 120 кг и имел метровую высоту. Для того времени это был грандиозный успех. Название «Касио 14-А» означало, что вычислительная машина оперирует четырнадцатизначными числами и является первой в своем поколении. Лучшие технические показатели по сравнению с

зарубежными аналогами позволили установить на «Касио» более высокую цену. Успех был гарантирован: японское всегда ценилось на внутреннем рынке выше импортного вне зависимости от того, был ли это рис или техника.

Создание универсальной и сверхточной для своего времени счетной машины пришлось на эпоху общего экономического подъема Страны восходящего солнца, и заказы посыпались один за другим. Тогда же на семейном совете было решено реорганизовать «Касио Компьютер» в акционерную компанию, чтобы привлечь дополнительный капитал.

В 1960 г. Тадао стал президентом компании. Производство расширили, в городе Митакэ-сити построили новый завод, открыли курсы для технического обучения сотрудников. Работу не остановило даже обострение у президента застарелого туберкулеза.

Касио сделал все, чтобы наполнить свое предприятие истинно японским духом. В те времена это означало ни больше ни меньше как «трудиться на благо родины». Мечта о создании Великой Японской империи рухнула, и японцы могли реализовать свой патриотизм исключительно мирным путем, за счет экономической экспансии на рынки стран, победивших во Второй мировой войне. Какой бы ни была по размеру и статусу фирма, где работал японец, он должен был гордиться ею, считать ее успехи своими, а ее провал – личной трагедией.

Так было и на фирме Тадао. Люди работали до обмороков, считая главным делом жизни успех своей компании. С тем же рвением шла работа в конструкторском бюро. Неугомонный изобретатель Тосио придумал использовать разноцветные проводки, чтобы рабочие легче ориентировались в них при монтаже узлов. Для Тадао это было прежде всего проявлением заботы о рабочих, а не вошедшим затем в мировую практику ноу-хау.

Использованием цветных проводов забота хозяина о персонале не ограничивалась. По его распоряжению специально для рабочих привозили из горных источников питьевую воду, их кормили бесплатными обедами с точно выверенным содержанием белков, жиров и углеводов. Рядом с заводом были построены прекрасные спортивные площадки.

Однако занятия спортом едва не разорили компанию. Братья Касио настолько увлеклись игрой в гольф, что практически забросили работу. Воспользовавшись застоем в разработке новых технологий, конкуренты, в первую очередь «Шарп», наладили выпуск счетных машин нового поколения – не релейных, а электронных. Рынок отреагировал резким падением спроса на

продукцию «Касио Компьютер».

Для фирмы наступили тяжелые времена. Многие сотрудники носили траурную одежду в знак переживаемых тяжелых времен. Но в технических лабораториях закипела работа над принципиально новым видом вычислительной техники. Образец, подготовленный к 1965 г., получил название «001», то есть новейший, начинающий новый отсчет.

Однако создать товар – еще не значит его продать. Рынок оккупировали конкуренты, поэтому было решено начать продвижение новинки за рубежом, в первую очередь – в крупных городах Америки и Европы. Для этого были открыты магазины фирменной торговли, сотрудников для которых отбирали и обучали по специальной системе с учетом специфики каждой страны.

Выпуск в сентябре 1965 г. модели электронного калькулятора со встроенной памятью на транзисторах ознаменовал собой начало новой эры, когда вычислительные устройства приобрели достаточно малые размеры, чтобы уместиться на столе. В это же время термин «электронный калькулятор» стал общеупотребительным. По мере того как изделия становились все меньше и меньше размером, их все чаще можно было увидеть в офисах по всему миру. Через два года в США появился первый электронный программируемый калькулятор «Касио», выпускавшийся в Америке под маркой «Коммодор». План Тадао оказался верным: к началу 70-х гг. репутация фирмы была полностью восстановлена.

Тем не менее в то время калькуляторы еще не были доступны по цене широкому кругу потребителей, поэтому президент поставил перед компанией задачу создать устройство, которое смогут покупать частные лица. Результат был получен в августе 1972 г., когда появился «Касио мини» размером с ладонь, для реализации которого была запущена мощная телевизионная реклама. Это помогло привлечь внимание потенциальных покупателей. Вскоре модель «Мини» стремительно завоевала рынок, и калькуляторы стали частью повседневной жизни.

Цифровая технология, получившая развитие при разработке калькуляторов, была использована компанией для освоения модного направления миниатюризации электронных компонентов. Это придало «Касио» новые силы для прорыва в другой сектор рынка. В ноябре 1975 г. Тадао презентовал публике «Касиотрон» – цифровой хронометр с индикацией года, месяца, числа, часов, минут и секунд. Часы даже автоматически подстраивались под разное количество дней в месяцах. В основе разработки модели лежал девиз компании «Касио»: «Время – это

непрерывный процесс сложения».

В январе 1980 г. появился «Касиотон-201» – электронный музыкальный инструмент, который воспроизводил звук, генерированный цифровым путем. С тех пор компания стала применять цифровую технологию в принципиально новых концепциях – в производстве карманных жидкокристаллических телевизоров, японских текстовых процессоров, домашних видеотелефонов, автомобильных навигационных систем и других новаторских изделий, которые буквально изменили жизнь людей.

Когда единственному сыну Тадао исполнилось 5 лет, жена и сестры предостерегли главу семьи от возможной ошибки в воспитании наследника: «Когда-нибудь этот мальчик станет главой нашей фирмы, и если ты не хочешь, чтобы он управлял ею плохо, не стоит его сейчас баловать». Традиционное японское воспитание предписывает ни в чем не ограничивать ребенка до семи лет, никогда не говорить ему «нет» и «нельзя». Но Касио отступил от традиций и растил наследника в строгости, желая, чтобы тот стал достойным преемником. В автобиографии Тадао написал, что ни разу не пожалел об этом и всегда был благодарен жене за смелый совет.

О менеджменте Касио рассуждал как истинный японец. Компанией должен управлять семейный клан, считал он, но каждый из его членов должен лучше прочих работников фирмы соответствовать занимаемой должности. А для этого он обязан быть правильно воспитан. Главное для процветания – это умение анализировать свой опыт и не повторять ошибок. Коммерческий успех возможен лишь при постоянной кропотливой работе, прошлые заслуги не интересуют потребителя, ему нужны достижения сегодняшнего дня.

Именно поэтому на фирме было создано несколько альтернативных конструкторских бюро, разрабатывающих программы различной перспективности: на 1–3 года, 3–5 лет и т. д. По той же причине Касио значительно расширил ассортимент выпускаемых товаров. Уже в конце 80-х гг. помимо вычислительных машин его компания стала выпускать радиоприемники, страничные принтеры, пейджеры, электронные записные книжки.

Имея за плечами огромный коммерческий опыт, прославленный торговый знак и возможность привлечения капиталов, Тадао решительно вторгся на новый рынок. Это был риск, но риск просчитанный. Успех был закреплен в основном выпуском часов, причем полной ценовой гаммы – от одноразовых до дорогих, престижных моделей. Часы «Касио» молниеносно стали таким же символом фирмы, как и калькуляторы. Но сам

Тадао, как истинный японец, причину своего успеха видел в служении обществу. В конце жизни он любил повторять: «Если хочешь стать счастливым, отдай все силы ради счастья других людей, как это сделал мой отец».

Касио был не только создателем успешной фирмы, но и ее бессменным руководителем в течение 28 лет. После ухода на заслуженный отдых в 1988 г. он передал бразды правления компанией своему брату Тосио. Два других брата, Кадзуо и Ёсио, благодаря этой рокировке передвинулись на ступень выше по служебной лестнице и заняли посты генерального директора и заместителя генерального директора. Сам Тадао продолжал работать на фирме консультантом до самой смерти. Он умер 6 марта 1993 г. в Токийской центральной больнице от непроходимости дыхательных путей в возрасте 75 лет.

История успеха Тадао Касио – типично японская история, построенная не на авантюризме, а на скрупулезном труде и личном аскетизме. Именно эти два качества, присущие знаменитому бизнесмену Страны восходящего солнца, превратили его компанию в одного из мировых лидеров в области высоких технологий.

Сейчас «Касио» по-прежнему идет в ногу с научно-техническим прогрессом. Она выпускает различные уникальные товары: компактный органайзер с перьевым вводом; мощный карманный компьютер с полным набором офисных приложений; первую в мире 3-мегапиксельную цифровую фотокамеру; высокоскоростной цветной принтер; наручные часы с MP3-плеером, с миниатюрной цифровой камерой, с датчиками измерения температуры и глубины, и т. д.

«Если это не абсолютно оригинально, то это не Касио», – любил повторять Тадао. И эта идея является основной в политике новых разработок фирмы. Компания «Касио» остается твердым приверженцем стратегии внедрения свежих идей и новаторских технологий при создании продуктов, наполняющих повседневную жизнь новыми возможностями.

Кирх Лео

(род. в 1926 г.)

Один из наиболее ярких бизнесменов послевоенной Европы. Немецкий миллиардер. Создатель и владелец крупнейшего медиахолдинга «Кирх Груп» со штаб-квартирой в Мюнхене. Ему принадлежат телевизионные каналы Про 7, Сат. 1 и Кабель 1, специализированные каналы ДСФ (спорт) и Н 24 (новости), телевизионные компании в городских агломерациях, локальные радиостанции, информационное агентство ДДП/АДН, фирмы по производству фильмов и телевизионных сериалов, а также фирмы по торговле правами на трансляции. Он владеет уникальными кино– и видеоархивами стоимостью несколько сотен миллионов евро, а также огромной фильмотекой, состоящей из лент Голливуда и других мировых производителей.

Спортивные менеджеры Европы в последнее время спят неважно. Баварский медиаконцерн «Кирх Груп», посадивший на финансовую иглу футбол и некоторые другие виды спорта, оказался колоссом на глиняных ногах. Падение этой махины, которая была объявлена банкротом, еще долго будет аукаться по всему Старому Свету. Представители богатейших футбольных клубов уже стали поговаривать об урезании зарплат игрокам и о снижении трансферных сумм. Вроде бы болельщикам надо радоваться – спорт (во всяком случае, на какое-то время) перестанет быть супердоходным бизнесом и возвратится в русло олимпийских идеалов. Однако в реальность подобного развития событий пока верится с трудом. Не исключено, что очередной

передел спортивного «пирога» выведет эту отрасль на новый, еще более крутой вираж.

Виновник финансового кризиса «большого спорта» – один из ведущих медиамагнатов мира 76-летний Лео Кирх – сейчас переживает нелегкие времена. Дела у его компаний идут из рук вон плохо. Долги, по некоторым данным, составляют до 6,5 млрд евро. А ведь совсем недавно этот германский предприниматель считался одним из самых удачливых бизнесменов, типичным воплощением человека, который «сделал себя сам».

Будущий хозяин европейской империи средств массовой информации родился 23 октября 1926 г. в баварском городке Вюрцбург. Его родители жили небогато, хотя и не бедствовали. Кирх получил патриархальное католическое воспитание, что в дальнейшем во многом определило его политические пристрастия и сделало большим другом христианских демократов.

Вообще-то Лео должен был стать виноделом. Этим занималась вся его семья – и дед, и отец, и брат. Ведь жил будущий бизнесмен во Франконии – главном центре германского виноделия. Как-то в школе учительница спросила маленького Кирха, может ли он пожертвовать пару пфеннигов голодающим африканцам. «Конечно, если только негр, которому я дам деньги сейчас, потом отработает у отца на сборе винограда», – ответил мальчик. Этот эпизод своей жизни медиамагнат как-то рассказал знаменитой шведской писательнице Астрид Линдгрен.

По окончании школы он перебрался в Нюрнберг и поступил в местный университет, где изучал математику, право и экономику. Как сильно Кирха затронула Вторая мировая война, точно неизвестно. По некоторым данным, он привлекался для исполнения трудовой повинности, но в вермахте не служил.

Получив диплом, Лео вскоре защитил диссертацию, а затем несколько лет проработал в Мюнхенском университете в скромной должности помощника профессора экономики. Однако академическая карьера его не прельщала. Хотелось попробовать себя в бизнесе. Именно тогда Кирх и начал присматриваться к зарождающемуся искусству и бизнесу по имени «телевидение» и очень быстро сориентировался, что за этим неуклюжим на первых порах нововведением – будущее.

А начиналось все с того, что в середине 50-х гг. Кирх решил заняться кинопрокатом. В 1956 г. он побывал в Италии, где приобрел права на картину Федерико Феллини «Дорога». Надо отметить, что выбор был далеко не бесспорный – Феллини к тому моменту еще не стал живым классиком. Но уже тогда в полной мере проявилась способность 29-летнего бизнесмена рискнуть

всем, чтобы получить все и сразу.

Солидная сумма в 130 тыс. марок, необходимая для этой цели, была взята в долг у знакомых, в частности у состоятельного тестя. Затея с покупкой фильма выглядела полной авантюрой. В случае неудачи новоявленный бизнесмен мог оказаться в долговой тюрьме, поскольку собственных денег у него почти не было. Когда Лео ехал в Рим для переговоров с владельцами картины, ему приходилось экономить на гостинице и ночевать в машине. Тем не менее сделка состоялась. Причем права на прокат «Дороги» удалось выгодно перепродать нескольким австрийским кинотеатрам.

Вскоре выяснилось, что Кирх поставил на верную карту. Фильм Феллини был созвучен послевоенным настроениям европейцев. Серьезная и длинная картина оказалась вполне кассовой и с успехом демонстрировалась в кинотеатрах Австрии, а затем Германии.

Кирх мог пожинать плоды: доходы от перепродажи прав на прокат «Дороги» позволили ему значительно расширить бизнес. Лео выписал специальный журнал о новостях Голливуда, а вскоре после этого отправился за океан, где стал в массовом порядке скупать американские киноленты. Старье американцы отдавали вообще за бесценок, при покупке новых фильмов Кирх упорно торговался. В 1958 г. он с успехом перепродал два фильма Лукино Висконти, а в следующем году основал компанию «Бета-филм», одной из самых удачных сделок которой стало приобретение прав на показ в Германии фильма «Кинг-Конг». Сейчас «Бета-филм» является крупнейшим в Европе владельцем прав на демонстрацию кинофильмов и сериалов.

После успеха с кинопрокатом молодой бизнесмен предложил фильмы государственному «Рабочему сообществу публично-правовых телерадиокомпаний ФРГ» (АРД), причем на льготных, как тогда показалось телевизионщикам, условиях: он просил вполне терпимые комиссионные за посредничество и небольшую плату за один показ, оставляя за собой право продавать ленту для второй и всех последующих демонстраций. В те времена никто на телевидении не мог представить себе, что фильм можно крутить по нескольку раз.

Формула Кирха сработала: «Дорога» прошла по немецкому телевидению 46 раз! Так канал «АРД» оказался в прямой зависимости от хитрого бизнесмена. Что это означает, телевизионщики почувствовали очень скоро. Изобретательный Лео стал предлагать фильмы не по отдельности, а пакетами: хочешь кассовую ленту, под которую пойдет реклама, купи еще с десяток второсортных боевиков, документальных фильмов или

детских программ. При этом средняя цена такого пакета выглядела довольно привлекательно. На счета Кирха потекли десятки тысяч марок, быстро превратившиеся в миллионы. Второй государственный канал «Цвайтес дойчес фернзеен» (ЦДФ), созданный в начале 60-х гг., также стал легкой добычей бизнесмена. Брать ленты напрокат у конкурентов из «АРД» считалось признаком дурного тона, а покупать напрямую в Америке, после того как там побывал Кирх, было нереально.

В 1963 г. Лео основал еще одну компанию – «Таурус Филм», ставшую одним из крупнейших производителей кино– и телепродукции в стране.

Причины стремительного взлета заключались не только в удачливости и деловой хватке предпринимателя. Примечательно, что Кирх вел себя по отношению к телеканалам как монополист, хотя им, по сути, не являлся. Ничто не мешало менеджерам телекомпаний обходиться без его посредничества и напрямую заключать сделки с производителями, включая и заокеанских. Экономически это было значительно выгоднее и удобнее, поскольку студии могли покупать то, что им было действительно нужно, причем за гораздо меньшие деньги. Секрет заключался в том, что отношения Лео с заказчиками выходили далеко за рамки чисто делового сотрудничества.

Успешному развитию бизнеса в значительной мере способствовало умение Кирха налаживать личные контакты с деловыми партнерами. Например, он был на короткой ноге с большинством руководителей телеканала «ЦДФ». В 1970 г. в немецкой прессе широко обсуждались связи Лео с директором канала Йозефом Вихфером. Именно эта дружба позволяла медиамагнату в течение длительного времени сохранять положение эксклюзивного поставщика «ЦДФ».

Не менее полезными для баварского предпринимателя были связи в политических кругах. Кирх был близко знаком со многими видными деятелями Христианско-демократического союза. Еще в конце 60-х гг. он познакомился с одним из лидеров ХДС, будущим канцлером Германии Гельмутом Колем. Знакомство вскоре переросло в дружбу.

Тесные связи с политической элитой имели большое значение для развития бизнеса Кирха, поскольку вплоть до середины 80-х гг. немецкое телевидение было государственным. Политики из ХДС, правившие страной на протяжении десятилетий, одним телефонным звонком могли решить многие деловые проблемы его медиаимперии.

Разумеется, такая «дружба» не могла быть бескорыстной. В начале 70-х гг., когда зависимость немецкого телевидения от

компаний Кирха стала очевидной, все чаще стали говорить о коррупции в руководстве каналов. Судя по сплетням и слухам, речь чаще всего шла не о прямом подкупе, а о многочисленных мелких, а иногда и не очень мелких услугах. Например, Лео мог порекомендовать нужному человеку хорошего портного, который по его просьбе за символическую плату шил шикарный костюм, или одолжить для поездки принадлежащий его компании авиалайнер. Что же касается политиков, то, по данным комиссии Бундестага, расследовавшей дело о «черной кассе» христианских демократов, Кирх перевел на счета друга Гельмута в общей сложности более 300 тыс. марок.

Однако Кирх умел привязывать к себе людей не только материально. Все, кому когда-либо приходилось иметь с ним дело, отмечали его обаяние, которое помогало расположить к себе даже недоброжелателей. Кроме того, на медиамагната работал его имидж удачливого игрока. В отличие от большинства бизнесменов он поднимался к вершине не мелкими шажками, а брался за дело, которое казалось безнадежным, брал огромные кредиты и в конце концов добивался успеха. А то, что подробности его деятельности не становились достоянием широкой общественности, лишь усиливало эффект.

Разумеется, специфика ведения бизнеса накладывала отпечаток на личную жизнь предпринимателя. Закрытость Кирха для прессы давно стала притчей во языцех. Чтобы сосчитать интервью, которые он дал за всю свою жизнь, достаточно пальцев одной руки. Став одним из богатейших людей Германии, контролирующим львиную долю европейского медиарынка, он не попал даже в немецкий вариант известного справочника «Кто есть кто». Многие телезрители, каждый день смотревшие шоу и фильмы, купленные у Кирха, ни разу не видели его фотографии. Иногда доходило до курьезов. Известен случай, когда охрана не пустила Лео на заседание им же организованной конференции, проходившей в Мюнхене. Миллионеру пришлось объяснять «держимордам», за чей счет проводится мероприятие и кто, собственно, платит им зарплату.

При этом он старался не раздражать окружающих своим очевидным богатством: владелец крупнейшего в Европе архива кино– и видеопродукции ездил на старой потрепанной «ауди», скромно одевался и работал в том же мюнхенском офисе, который арендовал еще в начале своей карьеры.

Тем не менее фигура такой величины не могла не привлечь к себе внимания, и в 1976 г. гамбургский еженедельник «Шпигель» опубликовал собственное расследование, каким именно образом медиамагнат и руководители общественных телеканалов находят

общий язык. Казалось, что Кирху не миновать обвинения в подкупе и коррупции, но его выручило то, что журналисты допустили некоторые ошибки, а часть фактов истолковали явно превратно. Пригрозив судом, бизнесмен вынудил «Шпигель» опубликовать серию опровержений – по одному на каждый неверно поданный или истолкованный факт. Это надолго отбило у немецких газет охоту следить за подробностями его жизни и карьеры.

Стремление держаться в тени всегда определяло деловой стиль создателя и владельца крупнейшего медиахолдинга «Кирх Груп». Даже годовой отчет о состоянии дел компаний, принадлежащих Кирху, впервые был опубликован лишь в 2001 г., когда иностранные инвесторы стали играть значительную роль в капитале некоторых из его предприятий.

Обычно Лео старался не подпускать чужаков к своему делу. Поэтому он вплоть до последнего времени крайне неохотно пользовался инструментами фондового рынка для финансирования своих проектов и не привлекал крупных инвесторов, предпочитая обходиться банковскими кредитами. Хотя крупные долги и были обременительны, зато Кирх мог чувствовать себя полным хозяином в своей вотчине.

Примечательно, что непрозрачность бизнеса не мешала магнату пользоваться доверием немецких банков. Методы ведения дел, которые он использовал, вообще характерны для германской деловой культуры. Работа с банкирами строилась так же, как и с политиками. С конца 70-х гг. бесперебойное финансирование компаний Кирха обеспечивал франкфуртский «ДГ-Банк», глава которого Хельмут Гутхардт был его другом. Кстати, именно надежный тыл в лице Гутхардта позволил Лео провести одну из самых ответственных операций в жизни – преобразовать свой конгломерат компаний в единую «Кирх Груп».

«Медиацарь», как называли бизнесмена в Германии, столь вольготно чувствовал себя в деловом мире главным образом потому, что занимал там совершенно особое место. Практически он был творцом национального медиарынка, а не его участником. Это и сделало его в свое время монополистом, позволило диктовать условия крупнейшим телеканалам и брать кредиты почти под честное слово. В Германии уважают авторитеты.

Имея солидную поддержку, Кирх мог спокойно занимать новые ниши медиаиндустрии. На протяжении 60– 70-х гг. основным и наиболее доходным его бизнесом была перепродажа кинокартин и программ немецким телеканалам. В начале 80-х гг. он приобрел несколько компаний, занимавшихся предпродажной подготовкой кинокартин, дубляжем и рекламой. Вообще, Лео

Кирх известен своими совершенно неожиданными ходами в бизнесе. Так, он стал едва ли не первым, кто задумался о коммерческом успехе классической музыки. Основанная им компания «Унител» занимается исключительно записями классических произведений. С ней сотрудничают звезды мировой величины – Монтсеррат Кабалье, Хосе Каррерас, Лучано Паваротти.

Вскоре Кирху представилась возможность для дальнейшего расширения поля деятельности. В 1984 г. был принят закон, отменявший государственную монополию на телевещание, причем, по некоторым данным, Лео был одним из его самых активных лоббистов. И одним из первых он начал инвестировать в частное телевидение, сразу же запустив швейцарский канал «Телеклуб». Спустя десять лет бизнесмен купил 25 % акций испанского «Телесинко», а в 1999 г. вторгся на итальянский телевизионный рынок, заключив альянс с Сильвио Берлускони. В том же году были приобретены 5 % акций компании «БиСкайБи» – лидера спутникового телевидения Великобритании, – принадлежащей медиамагнату Руперту Мэрдоку.

Но главными для бизнесмена и учрежденной им медийной «Кирх Труп» стали внутригерманские проекты – бесплатный канал «ПроЗибенСат-1», а также спутниковые «Премьер Уорлд», «Премьер Диджитал» и «ДФ-1», за доступ к которым немецкий зритель должен был ежемесячно платить около 60 марок.

В 1996 г. центром внимания «медиацаря» стал новый вид телекоммуникаций – платное цифровое телевидение. Причем семидесятилетний Кирх, больной диабетом и наполовину ослепший, не собирался отказываться от привычных приемов ведения бизнеса. Как и сорок лет назад, он вновь поставил на карту все, что имел, и вновь взял огромный кредит.

Чтобы заставить людей платить за то, что они привыкли смотреть бесплатно, необходимо было монополизировать зрелища «первой необходимости». Лео Кирх последовал примеру Руперта Мэрдока, который, начав создавать в Великобритании сеть цифрового платного телевидения «БиСкайБи», купил эксклюзивные права на трансляции футбольных матчей премьер-лиги. Кирх в свою очередь приобрел права на трансляцию игр бундеслиги.

Когда в мае 2000 г. медиамагнат согласился заплатить 36 командам, входящим в первую и вторую бундеслиги, 1,3 млрд долларов за право на телетрансляции матчей с их участием до 2004 г., эксперты только разводили руками. И повторяли, что господину Кирху, конечно, виднее, но оправдать эти затраты вряд ли возможно. Кто оказался прав, теперь ясно. Однако за два

неполных года контракта футбольные клубы фактически подсели на финансовую иглу и теперь им приходится с муками отказываться от привычки тратить много. У большинства клубов доходная часть бюджетов, часто более чем наполовину, формировалась за счет поступлений от «Кирх Груп».

Кроме того, для своего пакета платных телеканалов «ДФ-1» Кирх заключил долгосрочное соглашение с Голливудом о продаже фильмов. Однако впервые за долгую карьеру бизнесмена его расчеты не оправдались. Платные каналы хронически недобирали подписчиков. Поскольку в их развитие Кирх вложил колоссальные деньги, нужно было как-то выправлять ситуацию.

Случай к тому представился в 1997 г., когда разорился официальный партнер ФИФА – швейцарская компания «ИСЛ», которой принадлежали права трансляции двух ближайших чемпионатов мира по футболу. Кирх предложил за них 2,4 млрд долларов, чем сразу отсек всех конкурентов. Хотя заманчивостью предложения дело не исчерпывалось. Сейчас уже мало кто сомневается, что в этой истории не последнюю роль сыграло близкое знакомство Лео с генеральным секретарем ФИФА Зеппом Блаттером.

После приобретения монопольных прав на показ чемпионата-2002 Кирх начал действовать в свойственной ему манере. Цены на трансляции взлетели в десятки раз. Если за прошлые соревнования российские каналы ОРТ и РТР заплатили около 4 млн долларов, то в этот раз Кирх потребовал с них примерно 150 млн (впоследствии стороны доторговались до 30 млн долларов, однако и эта сумма для телеканалов была неподъемной, 16 млн в итоге доплатили из государственного бюджета). Футбольная общественность во всем мире обрушила на «Кирх Груп» град проклятий и единодушно объявила ее врагом человечества. Однако лишь немногие страны решились отказаться от трансляции чемпионата.

Футболом Лео не ограничился. В октябре 2001 г. компания «СЛЕК Холдинг», владеющая правами на трансляцию гонок «Формулы-1» в течение ближайших 100 лет, перешла под контроль Кирха. Это обошлось ему более чем в 1 млрд долларов.

Идя на этот рискованный шаг, магнат пытался убить сразу двух зайцев: поправить катастрофически ухудшающееся финансовое положение и перевести наиболее рейтинговые спортивные зрелища на платные каналы. В случае с «Формулой-1» желаемой цели достичь не удалось. Автомобильные гиганты «Фиат», «Рено», «Даймлер», «Крайслер», «Форд», «БМВ» и «Тойота», которым полностью или частично принадлежат команды «Формулы-1», воспротивились исчезновению самых

престижных в мире гонок из эфира общедоступных каналов, поскольку это резко снижало их доходы от рекламы. Когда пошли разговоры об организации альтернативного чемпионата, а это ни много ни мало 350 млн зрителей, Кирху пришлось отступить. Последняя ставка была проиграна.

Тема скорого банкротства «Кирх Груп» всерьез начала обсуждаться еще в 1997 г., когда к власти в Берлине должны были прийти социал-демократы Герхарда Шредера. А уже через три года цифровые каналы консорциума стали ежедневно нести потери в размере 1,3 млн долларов. Между тем срок уплаты долгов приближался. «Административный ресурс» Кирха таял, банки стали менее сговорчивыми, убытки росли. Пытаясь выйти из пике, Лео пошел на отчаянный для себя шаг – вышел на фондовый рынок. Одним из акционеров сети немецких платных каналов стал австралийский медиамагнат Руперт Мэрдок.

Однако приход чужака не смог существенно поправить положение. К началу 2002 г. «Кирх Груп», по сообщениям влиятельной английской газеты «Файнаншел Таймс», накопила долгов на сумму 5,25 млрд долларов. К тому же акционеры начали требовать от Кирха выкупить их долю в его предприятиях. Долги стали расти, как снежный ком. И Лео сдался.

8 апреля 2002 г. он написал своим сотрудникам прощальное письмо, в котором объявлял об уходе из бизнеса. «Медиацарь» отрекся от престола и фактически бросил свою империю на произвол судьбы.

И все же: почему разорился именно Кирх? Ведь еще совсем недавно крупнейшие банки Германии буквально занимали очередь, чтобы дать кредиты «Кирх Груп», которой принадлежали права на трансляцию мирового футбольного первенства, самых кассовых матчей национального чемпионата ФРГ по футболу и соревнований «Формулы-1». А знаменитая фильмотека доктора Кирха насчитывала 11 тыс. наименований на 60 тыс. часов эфира. Чтобы пересмотреть их, пришлось бы просидеть перед телеэкраном без перерыва почти семь лет. Все это успешно продавалось и перепродавалось, сдавалось в аренду, принося неплохую прибыль. И тем не менее эта империя лопнула.

Вся беда Кирха была в том, что он строил бизнес по схемам, которые узнал еще в молодости. Деловая философия магната сформировалась в послевоенные годы, когда эквивалентом обмена были американские сигареты и шоколад, а «черный рынок» позволял делать состояния в одночасье. Лео конструировал свое «хозяйство» по своеобразным лекалам: для решения текущих, одномоментных задач открывались фирмы-однодневки, которые потом либо исчезали вместе с бухгалтерией,

либо дробились, вливаясь в новые…

Скорее всего, новые менеджеры «Кирх Груп» поведут дела куда более рационально. Не будут так рисковать, не будут пытаться диктовать условия всему рынку. Введут в практику разумную транспарентность. Выйдут на нью-йоркскую фондовую биржу. Однако их имена едва ли кто-то запомнит. В отличие от имени Лео Кирха.

Кожены Виктор

(род. в 1964 г.)

Американский бизнесмен, чех по происхождению. Известен крупными мошенническими операциями. Президент Пражского «Гарвардского инвестиционного фонда», обчистивший десятки тысяч своих соотечественников и обосновавшийся с награбленным на солнечных Багамских островах. После неудачной попытки «купить» Чехию повторил тот же сценарий в Азербайджане. Мультимиллионер.

Предпринимателя Виктора Кожены в мировых финансовых кругах называют «Пражским пиратом», хотя коллеги по бизнесу всегда считали его милейшим человеком и, как малые дети, верили любому его слову, руководствуясь первым впечатлением, а не здравым смыслом. К своим 36 годам он успел вовлечь в различные сомнительные аферы столько богатейших и опытнейших людей мира, что остается лишь удивляться.

Экстравагантность и шарм – визитная карточка Виктора. Он создает вокруг себя такую сильную ауру успеха, что перед ней никто не в силах устоять. Колоссальное природное обаяние, непоколебимая уверенность в себе и талант продать что угодно и кому угодно без видимых усилий – словом, личность, несомненно, незаурядная.

Кожены проявил себя уже в юном возрасте. В 16 лет вместе с родителями он переехал из родной Чехословакии в соседнюю Германию, а через два года появился в Мюнхенском университете на выступлении известного американского физика Марлана Скалли. Во время лекции Виктор встал со своего места и, размахивая блокнотом с какими-то неразборчивыми иероглифами, громко объявил, что он бежавший от коммунистического террора вундеркинд, разработавший новую физическую теорию. Профессор Скалли был настолько поражен историей рыжеволосого афериста, что тут же пригласил его

учиться в университет Нью-Мексико.

Вернувшись через некоторое время в США, профессор обнаружил на пороге своего дома недавнего знакомого – чешского «диссидента», который с места в карьер попросил взаймы 100 долларов и посетовал, что ему негде переночевать. Очень быстро Скалли разобрался, что к физике Виктор не имеет никакого отношения. И все же профессор убедил руководство оставить Кожены в университете и разрешил ему жить в своем доме. Несколько месяцев спустя «благодарный» студент сбежал в неизвестном направлении, прихватив с собой жену своего благодетеля, 37-летнюю мать троих детей.

Следующей остановкой был Кембридж (штат Массачусетс), где Кожены готовился в летнем колледже к поступлению в Гарвардский университет. Через шесть лет, успев развестись с женой и получить диплом экономиста, он с пачкой блестящих рекомендаций (в том числе от профессора юриспруденции и будущего верховного судьи США Стивена Брейера) появился в столице Великобритании. Его с необычайной легкостью приняли на работу в знаменитый лондонский банк «Флемминге». Чиновника, проводившего собеседование, настолько впечатлили знания и эрудиция выпускника Гарварда, что он даже не стал читать рекомендации. Но потом произошло нечто странное: новый сотрудник относился к работе крайне легкомысленно, не выполнял даже простейших поручений и целыми днями вел какие-то переговоры по телефону на чешском языке. Своему начальнику Виктор объяснил, что у него есть важные дела на материке, настолько секретные, что он не может даже намекнуть о них. Через полгода руководству банка это надоело и Кожены получил расчет.

Новый 1989 год Виктор встретил с 3 тыс. долларов сбережений, без работы и с новой женой, которая к тому же была беременна. Но Кожены не так-то легко было вывести из равновесия. Он уже обдумывал перспективы бизнеса на развивающихся рынках Восточной Европы. Через год ловкий предприниматель, бросив жену и маленькую дочку, переехал в Прагу со своей молодой секретаршей. Представившись там бизнес-консультантом, он открыл частную практику. На самом деле Кожены начал наводить мосты и налаживать связи в мире чиновников и политиков своей исторической родины, пытаясь использовать любой шанс, чтобы разбогатеть.

Такая возможность скоро представилась: в Чехии началась приватизация государственного имущества. Каждый гражданин страны имел право приобрести буклет ваучеров на сумму около 35 долларов, что составляло почти четверть среднемесячного

дохода, а затем обменять их на акции предприятий. Но люди, не привыкшие за годы правления коммунистов доверять властям, не спешили отдавать свои деньги в обмен на листки бумаги.

Время Виктора Кожены пришло: не воспользоваться экономической безграмотностью соотечественников – просто грех. В считанные дни он организовал группу инвестиционных фондов под громким названием «Гарвардский фонд» и заявил о том, что каждый, кто вложит свои ваучеры в «американское имя», получит десятикратную прибыль в течение года. Кожены грамотно привлекал инвесторов, используя широкомасштабную рекламную кампанию во всех средствах массовой информации. В результате «Гарвардский фонд» приобрел более 850 тыс. ваучеров доверчивых чехов.

Кожены не имел ни малейшего понятия, где он возьмет деньги, обещанные вкладчикам. Это его и не беспокоило: Виктор был уверен, что собранные ваучеры и приобретенные в правительстве связи (среди близких друзей – сам министр внутренних дел Петр Чермак) принесут в будущем немалые дивиденды. Его организация вскоре контролировала 15 % пражского фондового рынка. Виктор сразу же обменял ваучеры на пакеты акций пятидесяти наиболее перспективных компаний и получил значительную долю в каждой из них. Когда акции поступили на торги, их стоимость подскочила в 20 раз, а активы «Гарвардского фонда» взлетели до 1 млрд долларов.

После этой операции имя Кожены стало известно всей стране. Как и подобает знаменитости, он завел себе дорогой автомобиль, нанял штат охранников и обслуживающего персонала. И продолжал спекуляции на фондовом рынке. Но тут чешское правительство опомнилось и спешно приняло закон, запрещающий инвестиционным фондам приобретать более 20 % акций любой компании. «Они пытались притормозить меня, потому что я мог купить всю страну», – хвастал удачливый предприниматель в одном из своих интервью.

Печать раздула скандал: все пытались выяснить, каким образом Кожены удалось так быстро разбогатеть. Бизнесмена обвиняли, в частности, в том, что офицер контрразведки Вацлав Валлис якобы продавал ему политические секреты, компромат на министров и информацию о компаниях, в которые следует вкладывать ваучеры. Кожены упорно защищался, называя эти заявления шантажом, но после начала официального расследования и первого вызова в суд, пока только в качестве свидетеля, решил не искушать судьбу.

В январе 1994 г. он в очередной раз отбыл в неизвестном направлении, предположительно в сторону Швейцарии.

Расследование со временем прекратили, Вацлава Валлиса оправдали, а Кожены тем не менее получил у знатоков свое знаменитое прозвище «Пражский пират».

Объявился Виктор достаточно быстро. На этот раз местом его пребывания стали Багамские острова. Там он познакомился с Дэвидом Макгрэтом, который знал всех живущих в городке Лайфорд-Кэй богачей и знаменитостей. Респектабельный «туземец» мгновенно был очарован чешским бизнесменом, который просил ввести его в круг наиболее «перспективных» обитателей налогового рая. За это Виктор обещал новому партнеру 10 % с каждой заключенной с кем-нибудь из них сделки. В том, что сделки состоятся, Кожены не сомневался. В воздухе пахло большими деньгами, а бедных друзей он не заводил принципиально.

На первом месте в списке «претендентов на дружбу», составленном при помощи Макгрэта, оказался Майкл Дингман – влиятельный американский бизнесмен, топ-менеджер компании «Форд Мотор», который в начале 80-х гг. чудом избежал тюремного заключения за махинации на нью-йоркской бирже. Войти в доверие к 63-летнему Дингману для Виктора не составляло большого труда, и вскоре он уже работал с ним в одном офисе. Дингман охотно взял на себя роль покровителя молодого дарования, предложив тому партнерство в бизнесе.

В 1995 г. Виктор обратил внимание своего партнера на благоприятную инвестиционную ситуацию в Чехии, во всех отношениях дорогой для него стране. Через все тот же «Гарвардский фонд» они постепенно скупили крупные пакеты акций восьми чешских производственных компаний, причем в трех из них – контрольные. Дингман вложил в это дело 140 млн долларов собственных средств. Конечной целью партнеры ставили решение задачи реструктуризации всей промышленности страны в личных интересах.

Когда план провалился из-за того, что чехи отчаянно сопротивлялись попыткам реорганизации предприятий со стороны, бизнесмены поставили новую цель: быстро извлечь вложенные деньги вместе с прибылью и испариться. В течение нескольких месяцев Кожены провел около тысячи сложнейших финансовых операций, в результате которых все активы «Гарвардского фонда» были проданы. За это время он заработал, по разным оценкам, от 200 до 700 млн долларов, а «Гарвардский фонд», соответственно, подешевел на 80 %, что и привело в дальнейшем к его ликвидации.

Более того, в результате этой истории потенциальные инвесторы потеряли всякое доверие к Чехии, и поэтому страна

оказалась на грани финансового кризиса. Проблемы чешской экономики были Виктору уже неинтересны, а обвинения в нарушении закона и огромные штрафы мало его волновали. Родина по достоинству оценила титанический труд непутевого сына: по результатам активной деятельности на «благо» Чехии он был лишен чешского гражданства и был вынужден стать гражданином Ирландии.

Со своим багамским приятелем Макгрэтом Виктор тоже не церемонился. Когда тот потребовал свои законные 10 %, Кожены заявил, что его заставили подписать договор с обязательствами в состоянии сильного алкогольного опьянения и платить он не собирается. В конце концов обманутый Макгрэт получил всего лишь 1 млн долларов, да и то только после того, как пригрозил судебным разбирательством.

А вот Дингман остался лучшим другом Кожены и открыл перед ним двери самых влиятельных и богатых домов США. Вести себя пришлось соответствующим образом: Виктор с таким размахом тратил деньги направо и налево, что даже мультимиллионеры пришли в замешательство. Например, в 1997 г. он заплатил 13 тыс. фунтов стерлингов за ужин на троих в ресторане, отказавшись при этом от бутылки бургундского за 5 тысяч: «на вкус – слишком молодое». Этот ужин вошел тогда в Книгу рекордов Гиннесса. Кожены купил самолет, целый автопарк роскошных машин и остров на Багамах. В довершение всего он приобрел огромный дом композитора Э. Л. Вебера в Лондоне, чем была возмущена вся британская пресса, а также роскошное шале в горном курорте Аспене (штат Колорадо) за 19,7 млн долларов.

В Аспене Дингман познакомил Виктора с Риком Бурком, совладельцем крупнейшей компании по производству модных аксессуаров, который тут же поддался обаянию молодого чеха. Кожены пригласил своего нового знакомого «приятно провести время» в кругосветном круизе, и тот согласился. В мае 1997 г. путешественники отправились в полет на личном самолете Виктора. Они останавливались в самых «экзотических» местах: в Минске, Бухаресте, Алма-Ате и Баку.

Тут, на берегу Каспийского моря, в столице Азербайджана Виктор снова явственно ощутил запах огромных денег. Здесь все говорили о приватизации и о ваучерах, обращаться с которыми он умел в совершенстве.

В отличие от чехов азербайджанцы получали ваучеры бесплатно. Процесс приватизации в стране шел полным ходом – чиновники всех мастей уже вовсю прибирали к рукам парикмахерские и пекарни. В перспективе была приватизация крупных предприятий, которые могли заинтересовать

иностранных инвесторов. Естественно, появилось множество дельцов разного калибра, покупавших ваучеры у населения. Кожены моментально приступил к делу. Чтобы разбудить «спящую красавицу», как он романтично называл Азербайджан, Виктор сколотил команду, с помощью которой скупил ваучеры на 150 млн долларов. К концу 1997 г. план действий у него был готов: аккумулировать ценные бумаги в таком количестве, чтобы купить единственную, на его взгляд, заслуживающую внимания государственную компанию в республике – нефтяной гигант ГНКАР.

Вот что писал в то время об Азербайджане журнал «Форбс»: «Это одно из самых коррумпированных и загадочных государств в мире. Выражение «инвестиционный риск» применительно к Азербайджану предстает во всей глубине своего смысла. В этом маленьком государстве спустя 10 лет после начала великого капиталистического эксперимента еще нет ни фондового рынка, ни какого-либо определенного финансового регулирования, зато есть большой опыт взяточничества и кумовства». Крохотное государство, зажатое между Россией и Ираном, – один из крупнейших нефтедобытчиков в мире. После прихода к власти Гейдара Алиева здесь начался настоящий нефтяной бум. Страна, обладающая объемами разведанных нефтяных ресурсов порядка 10 млрд баррелей, стала лакомым куском для западных инвесторов. Поэтому неудивительно, что если бы кому-нибудь удалось купить ГНКАР, это было бы сделкой века.

В декабре 1997 г. Кожены начал собирать инвесторов вокруг своего азербайджанского проекта. Вместе с бывшей секретаршей, ослепительной красавицей и своей третьей женой, он закатил в своем шале роскошную вечеринку, которую обитатели Аспена будут помнить еще несколько лет. Приглашено было 150 гостей – самых богатых и знаменитых соседей Виктора, в числе которых была и блистательная миллиардерша Ивана Трамп. Шампанское и дорогие вина лились рекой, публику развлекала певица Натали Коул. Каждый из гостей получил в подарок от хозяина по ювелирному изделию из эксклюзивного лондонского магазина драгоценностей. Простое человеческое желание познакомиться с соседями обошлось Кожены в 1 млн долларов.

Чешский бизнесмен собирался убедить своих многочисленных знакомых вложить деньги во «второй Кувейт» и обещал им стократные прибыли. Вербовка новых адептов проводилась прямо в Аспене. Именно здесь, на отдыхе, Виктор вовсю распространялся о «новых великих возможностях» Азербайджана. Он приглашал друзей, постоянно устраивал приемы и вечеринки. Они катались на его самолете, обедали в

шикарных ресторанах, останавливались в лучших отелях. К началу 1998 г. Аспен напоминал азербайджанское землячество за границей. Все только и говорили о каспийской нефти, а на приемах нередко можно было услышать фразу, произносимую как бы по секрету: «А вы тоже в деле Виктора?» Кстати, прямым текстом денег Кожены ни у кого не просил. Ему давали сами, да еще и уговаривали. Один из инвесторов вспоминал: «Люди буквально забрасывали его деньгами».

Среди ссудивших Виктора миллионами долларов – его друг-путешественник ювелир Рик Бурк; Ричард Фридман, сдающий один из своих домов Клинтонам; Джордж Митчелл, бывший сенатский глава большинства. Кожены обратил свой взор и на Уолл-стрит. После некоторых колебаний знаменитый Колумбийский университет, инвестиционный фонд «Омега» и крупнейшая в США страховая компания «Эй-Ай-Джи» дали под нефтяной проект деньги – намного больше, чем он ожидал. В целом было собрано 450 млн долларов, а затем верный друг Дингман добавил еще 250 миллионов. Деньги Кожены положил на счет в одном из швейцарских банков, и… больше вкладчики их не видели.

В Азербайджане инвесторов все – от местных чиновников до самого Кожены – убеждали, что нет причин для беспокойства: приватизация ГНКАР начнется в ближайшее время. Зная, что от Алиева в Азербайджане зависит практически все и без его ведома не принимается ни одно мало-мальски серьезное решение, некоторые из «заговорщиков» лично встречались с президентом, и он давал им те же обещания. Кожены хвастал: «Мы – в постели с президентом!»

И как было не верить? Когда партнеры Кожены приезжали в Баку, им устраивали приемы, достойные королевских особ. Они встречались с политиками высшего ранга, в том числе с Баратом Нуриевым, заместителем председателя Государственного комитета по имуществу. Нуриев, бывший профессор математики, интеллигентный и обаятельный человек, к тому же в совершенстве владеющий английским, просто покорил иностранцев. Они доверяли ему безоговорочно, а он, в свою очередь, успокаивал их, обещая скорейшее начало приватизации нефтяной компании. Кстати, сам Нуриев на операциях с ваучерами заработал, по некоторым оценкам, почти 2,8 млн долларов.

Итак, весной 1998 г. американцы пребывали в полной уверенности, что огромные прибыли скоро потекут в их карманы. Том Фаррел, доверенное лицо Кожены, скупал ваучеры коробками. Расплачивались наличными, и для этого из Цюриха

Фаррел привозил несколько чемоданов с деньгами (экспериментальным путем Кожены установил, что в каждый чемодан вмещается ровно 5 млн долларов). Виктор открыл в Баку, в самом дорогом офисном здании, инвестиционную компанию «Минарет Груп» и пригласил обслуживающий персонал из США, пообещав служащим баснословные проценты. Для хранения ваучеров он построил огромный бронированный бункер со стальными дверями и круглосуточной усиленной охраной.

При любой возможности американцы старались сделать что-нибудь приятное для своих азербайджанских друзей: помочь сыну Нуриева поступить в Мичиганский университет, устроить его дочке и внучке встречу с любимыми поп-звездами. Прошел год с начала предприятия, а приватизация все не начиналась. В течение многих месяцев Нуриев и правительственные чиновники уверяли инвесторов, что процесс вот-вот пойдет. С апреля дату переносили на июнь, потом – на конец лета. Наконец американцам объявили, что после президентских выборов ГНКАР можно будет приватизировать чуть ли не на следующий день. Взаимные нежности кончились неожиданно – Алиев вдруг отказался от предложения заокеанских побратимов вложить в реконструкцию центра Баку 15 млн долларов, а после президентских выборов приватизацию и не думали начинать.

В «Минарет Груп» стали подозревать неладное – можно не только ничего не заработать, но и потерять все деньги до последнего цента. Представители «Омега» и несколько других крупных инвесторов специально прилетели в Азербайджан, чтобы обсудить ситуацию с местными политиками. И в ответ получили дежурные уверения в том, что все будет замечательно. Вернувшись в США, один из партнеров спросил Кожены (к тому времени уже очень долго не появлявшегося в Баку): «А когда, собственно, истекает срок действия ваучеров?» Странно, но раньше никто не удосужился задать этот простой вопрос. Оказывается, дата окончания срока действия – август 2000 г. «А что же с ними будет, если приватизация до этого времени не начнется?» «Ими можно будет оклеить стены», – не моргнув глазом, ответил находчивый предприниматель.

Вопрос о том, кто кого обманул, до сих пор остается открытым. Инвесторам вскоре стало известно, что Коже-ны покупал у азербайджанского правительства опционы на ваучеры не по 25 долларов, как он утверждал, а всего лишь по 40 центов. Только корпоративные вкладчики выделили Виктору 100 млн долларов на покупку опционов. Однако в документах Европейского Союза, полученных «Омега», говорится, что Азербайджан получил за опционы в общей сложности 13 млн

долларов. Инвесторы логично предположили, что судьба остальной суммы могла сложиться по-разному: деньги мог положить в карман предприимчивый чех; могли присвоить азербайджанцы; возможно, Кожены с ними поделился.

Естественно, Виктора тут же начали подозревать в мошенничестве. Но на предложения встретиться бизнесмен деликатно не отвечал, а до истечения срока действия ваучеров оставалось меньше полугода. Искушенные западные инвесторы, с каждым днем все больше терявшие надежду на благополучный исход дела, выглядели полнейшими идиотами.

Неудивительно, что все участники неудавшегося проекта лихорадочно пытались спихнуть друг на друга вину за случившееся. «Омега» и «Эй-Ай-Джи» подали на Кожены в суд, требуя возмещения убытков. Сам же он и не собирался брать вину на себя. В первую очередь Кожены обвинил во всем азербайджанских чиновников. По его словам, они нагло обманули его самого после того, как получили миллионы долларов в виде взяток.

Однако власти нефтяной республики отрицали существование коррупции в правительстве. Посол Азербайджана в США Хафиз Пашаев выступил с заявлением: «Запад может делать инвестиции в экономику страны, но только не с помощью Кожены». Сам же Виктор был даже расстроен неблагодарным поведением инвесторов. Ведь они знали, на что шли, а «он и сам, между прочим, пострадал – недавно он пытался обменять хотя бы часть своих ваучеров на долю в одной небольшой азербайджанской компании, но ваучеры отказались принимать».

Том Фаррел, который первым приехал в Азербайджан по поручению Кожены, не испытывает к партнерам Виктора никакого сочувствия. Он считает, что их погубила жадность. Опытные бизнесмены не могли не знать, что подобная затея крайне рискованна, а сказочные проценты просто нереальны. Тем более трудно представить, что президент Алиев позволит продать неиссякаемый источник богатства всех азербайджанских чиновников кучке иностранных проходимцев.

Все объясняется просто. Кожены был для миллионеров своим парнем, близким по духу и месту жительства и к тому же безумно обаятельным. Он внес во всю эту историю романтический дух приключения, в которое взрослые дяди с удовольствием согласились поиграть. Один из представителей «Омега», подтверждая неземное очарование Кожены, сравнивал его со щенком: «Когда с ним играешь, то он милый и трогательный. Но стоит только отвернуться, как он тут же нагадит на ковер».

Недавно Виктор продал дом с гигантским бассейном на

Багамских островах, яхту, самолет и все свои многочисленные автомобили, оставив себе только один «мерседес». Он полон новых идей и пока не решил, чем будет заниматься. Можно попробовать заработать денег в Интернете или заняться популяризацией своего богатого опыта. Название курса лекций он уже придумал: «Бизнес в неуправляемой обстановке».

Краг Ирина

Полное имя – Ирина Краг-Тимгрен (род. в 1952 г.)

Шведская предпринимательница русского происхождения. Основатель франчайзинговой сети спортивно-оздоровительных клубов «Уорлд Класс» и «Планета Фитнес» в России. Президент компании «Планета Фитнес», почетный президент Всероссийской федерации спортивной и оздоровительной аэробики.

Фитнес – это ответ современного человека на убыстряющийся темп жизни. Желание быть в форме вполне естественно, тем более оно актуально сейчас, когда болезни и дурные привычки получили широкое распространение. Эта модная ныне идеология дает шанс изменить качество жизни без радикализма и чрезмерных усилий, предлагая самую совершенную на сегодняшний день систему тренировок, вобравшую в себя наиболее эффективные приемы «воспитания тела». Фитнес – это еще и образ жизни, способ диалога с окружающим миром.

Начавшись как увлечение богатой элиты, сейчас он превратился в одно из самых массовых явлений. Сам термин (происшедший от английского «ту би фит» – «быть в форме») возник в 60-е гг., когда были соединены наиболее эффективные наработки бодибилдинга и аэробики. В 1983 г. американец Марк Мастрофф создал систему «24 часа фитнеса», идеологической основой которой являлась доступность занятий во всех смыслах этого слова: от ценовой политики залов до режима их работы.

Безусловная победа и непреходящая популярность фитнеса обусловлены тем, что занимающимся не предлагается изнурять

себя тренировками и диетами. Фитнес не утомляет – многие занимаются им по утрам, до работы, тонизируя организм. Занятия фитнесом – это комплексное восстановление и поддержание здоровья: рациональное питание, очищение организма и индивидуальные программы физических нагрузок. Во многих европейских странах фитнес сегодня является глобальной программой, направленной на укрепление здоровья нации.

История массового фитнес-движения в России началась благодаря шведской предпринимательнице Ирине Краг и ее фирме «Планета Фитнес». Компания представляет собой сеть спортивных клубов, многие из которых работают 24 часа в сутки. Каждые три месяца открывается новый фитнес-центр. В «Планете» работают профессионалы, которые по-настоящему знают и любят свое дело. Сюда может прийти любой желающий, здесь нет нереальных цен и невозможных достижений. Здесь собраны воедино всевозможные средства для занятий спортом: тренажерные залы, великолепные бассейны, которые предлагают множество программ по аква-аэробике; программы групповых занятий (аэробика, силовые занятия, бокс и многое другое); программы для людей старше 50; работают детские клубы и косметические центры. Сегодня можно утверждать, что фитнес – единственная область, в которой Россия не отстает от Запада.

Президент компании, пионер фитнес-движения в России Ирина Краг-Тимгрен управляет своей планетой без суеты, мудро и очень элегантно. В ее послужном списке создание российских франчайзи двух крупных международных оздоровительных клубов – «Уорлд Класс» и «Планета Фитнес». Ее воспитанники сейчас занимают руководящие посты в других фитнес-клубах, которые начинают открываться по всей стране. Мало кто из современных «новых русских» может похвастаться таким стажем в бизнесе, как Ирина Краг. Она руководит различными компаниями, созданными с ее участием, 24 года. При этом половину предпринимательской жизни эта бизнес-леди провела в Швеции.

Ирина родилась в 1952 г. в Москве в семье выдающихся артистов советского цирка. Она – живое воплощение истины, что если человеку на роду написано быть предпринимателем, то никакие обстоятельства не помешают ему им стать.

Детство, проведенное в постоянных гастролях, научило девочку быстро и безболезненно привыкать и приспосабливаться к любым обстоятельствам, не бояться жизненных перемен и трудностей. Интересная, захватывающая профессия родителей, где им приходилось выкладываться по полной программе, их

исключительная требовательность к себе, к своему искусству изначально дали ей понимание того, что достичь вершины в любом деле можно только через каждодневное преодоление себя.

Ира получила гуманитарное образование, закончив романо-германское отделение филологического факультета Московского государственного университета. В 1974 г. она познакомилась с директором шведского банка «Свенска Хандельбанкен» Бу Крагом и вышла за него замуж. В следующем году супружеская пара перебралась в Стокгольм.

Никто и ничто не заставляло молодую женщину делать первые шаги в предпринимательстве. У нее и так все было. Швеция – не бедная страна, а семейный бюджет Крагов был внушительным даже по тамошним меркам. К тому же родился сын Стефан. Выйти замуж за европейца, стать домохозяйкой в столице богатой страны и больше ничего не делать – об этом мечтала не одна ровесница Ирины, оставшаяся в СССР.

Вместо этого, освоившись в Швеции и выучив язык, в 1978 г. она решилась открыть в Стокгольме некое подобие небольшого семейного ресторана. Прагматичный муж не в пример «новым русским» банкирам, покупающим женам бизнес за собственные деньги, помог супруге только с получением кредита. Размер ссуды в переводе со шведских крон составил 1,5 тыс. долларов. Сама Ирина объясняла свой дебют в роли «акулы бизнеса» так: «Мне очень хотелось когда-нибудь вернуться в Россию, но не в качестве бывшей эмигрантки, у которой жизнь не удалась».

Краг утверждала, что этих полутора тысяч ей хватило на открытие собственного заведения. Большая часть ссуды ушла на аренду небольшого подвала в старой части столицы. Совершив вояж на пароме в соседнюю Польшу, Ирина обзавелась там дешевой по шведским понятиям посудой. На оставшиеся деньги была куплена кофеварка. Холодильники новоявленная хозяйка ресторана взяла в лизинг, а прилавок, столы и стулья приобрела в рассрочку. Вывеску для заведения нарисовала подруга Ирины. Так над дверью отремонтированного подвала появилось доселе не известное шведам словосочетание: «У бабушки».

Ирина Краг совмещала функции хозяйки, директора и шеф-повара. В штат заведения были взяты еще два сотрудника со столь же разносторонними обязанностями. Это был первый русский ресторан в Стокгольме, а готовить и создавать уют для гостей бывшая советская женщина умела. Заведение быстро стало популярным.

Энергичная хозяйка на ходу осваивала основы ведения бизнеса и бухгалтерского учета. По вечерам она постоянно училась. Сначала нужно было пройти специальный курс для

получения лицензии на торговлю спиртными напитками. Потом – вооружиться финансовыми знаниями. Как она еще успела, разрываясь между работой и учебой, родить второго сына, Мартина, совершенно непонятно.

О том периоде Ирина вспоминала: «Когда мои дети были младше и больше нуждались в опеке, мой день был вдвойне и втройне загружен. На рынке труда существует конкуренция. Женщина должна быть очень квалифицированная, очень целенаправленная. Действительно, должна работать больше – на начальном этапе, когда складываются взаимоотношения в коллективе. Бытовые проблемы и семейные дела тормозят женскую карьеру и тянут назад.

Мы все думаем: кто детям котлеток пожарит, кто носы утрет? Мужчины так не думают, они решают эти вопросы в административном порядке. А женщины, даже если найдут домработницу, одновременно переживают. Мы придаем себе слишком большое значение. Думаем, что если мы не появимся дома и все не сделаем, то все рухнет. На самом деле ничего не рухнет. Надо на опыте убедиться: дом не рухнул».

Популярный русский ресторан становился все более доходным. В 1981 г. на заработанные деньги Ирина открыла второе заведение, побольше. Это уже был ресторан с европейской кухней. «Никто из наших знакомых так и не понял, зачем я всем этим занималась, – вспоминала Ирина. – Почему жена банкира с двумя детьми идет работать на кухню?»

На этот феномен обратила внимание национальная пресса. Выяснилось, что Краг – не просто успешный предприниматель, но еще и одна из двух во всей стране шеф-поваров женского пола. Шведские власти, трепетно относящиеся к малому бизнесу, отправили ее на трехмесячную стажировку в Париж.

К 1985 г. предприятие Ирины Краг доросло до штата в 26 человек и годового оборота почти в 900 тыс. долларов. Теперь в свободное от работы время она могла себе позволить пообщаться с соотечественниками, устраивавшими в Стокгольме различные мероприятия в области культуры.

Однажды ее попросили поработать переводчиком на выставке русского фарфора. В то время людей, владеющих русским языком, в Швеции практически не было. Там она познакомилась с представителями финской компании «Томесто Свенска», торгующей нефтепродуктами, которые предложили Ирине работу торгового представителя.

Семейная жизнь молодой предпринимательницы не заладилась, и Ирина решила сменить обстановку. Раздумывая над предложением финской фирмы, Краг мечтала о возможности

поехать в командировку в родную Москву, где с момента отъезда еще ни разу не побывала. К тому же семь лет работы шеф-поваром, связанной с постоянными физическими нагрузками, давали о себе знать. Ресторанный бизнес – это не то, чем женщина может заниматься всю жизнь. От постоянной работы на кухне хозяйка «общепита» сильно прибавила в весе, и для борьбы с этой напастью ей пришлось стать постоянной посетительницей местного фитнес-клуба.

Краг приняла предложение финнов. Оба ресторана были спешно проданы всего за 800 тыс. долларов. Слишком дешево, если принимать во внимание годовой оборот бизнеса, но в то же время и достаточно дорого, если вспомнить, что семь лет назад все начиналось с кредита в полторы тысячи долларов. Вместе с бизнесом Ирина распрощалась и с мужем, повстречав другого человека и выйдя за него замуж. Начиналась новая жизнь.

Однако наемным сотрудником чужой компании Ирина Краг-Тимгрен проработала не очень долго: видимо, дух предпринимательства слишком глубоко сидел в ее душе.

В декабре 1986 г. торговый представитель финской компании впервые за десять лет приехала в Москву. И по устоявшейся шведской привычке отправилась искать фитнес-клуб. Ирина знала, что сеть клубов «Уорлд Класс», крупнейшая в Швеции, клиентом которой она была в Стокгольме, не имеет представительства в СССР. Но то, что в Москве вообще нет ни одного спортивно-оздоровительного комплекса, даже при иностранных посольствах, стало для нее полной неожиданностью.

В то время советский человек, столкнувшись с невозможностью получить услугу или купить нужный товар, смирялся с обстоятельствами. А «заграничный предприниматель» Краг-Тимгрен только обрадовалась случайно найденной нише и стала просчитывать перспективы. По возвращении в Стокгольм она отправилась к владельцу «Уорлд Класс» Ульфу Бенгсену и предложила ему партнерские услуги по открытию клуба в России. Позже Ирина вспоминала: «Он, кажется, ничего не понял и сказал: давай открывай. Мы поможем». И она начала действовать.

Первым делом предстояло добиться согласия советских властей. В то время без официальной санкции на правительственном уровне иностранные компании не могли начинать бизнес в России. Ирина отправилась на прием к ведущему специалисту торгового представительства СССР в Швеции Олегу Гусарову, который никогда и не слышал слово «фитнес». После того как торгпреду был устроен «культпоход» в один из стокгольмских клубов «Уорлд Класс», он стал, по выражению Ирины, «лучшим соратником» в продвижении идеи

приобщения советских людей к спортивно-оздоровительному движению.

Вскоре Гусаров выдал Ирине 36 адресов различных инстанций в крупных городах СССР с соответствующими рекомендациями. Получив такие письма, чиновники на местах имели право проводить переговоры с «Уорлд Класс» о ведении совместного советско-шведского бизнеса. По тогдашним законам иностранная компания могла открыть на территории страны дочернюю фирму только в виде совместного предприятия, найдя отечественных соучредителей. Отправив 36 писем, Краг-Тимгрен получила ответ только от одного из адресатов – ленинградского внешнеторгового объединения «Ленфинторг» – и вылетела на встречу с его руководством.

В конторе «Ленфинторга» с интересом отнеслись к идее создания первого советского фитнес-клуба. В качестве соучредителя Ирине был предложен Евгений Куликов – олимпийский чемпион по конькобежному спорту, успевший к тому времени создать собственный кооператив. Партнеры договорились, что 51 % в совместной компании будет принадлежать шведской стороне. На улаживание формальностей ушел целый год, но Ирину это не останавливало: «Все было в первый раз. Интересно, захватывающе, сложно».

Наконец СП получило затопленный полуподвал в Каменноостровском переулке. Начался ремонт помещения и завоз оборудования, которое централизованно производилось в Швеции для всех клубов-франчайзи. В начале 1989 г. первый «Уорлд Класс» в СССР был открыт. Должность его управляющего была доверена известной легкоатлетке Марианне Масленниковой. С тех пор она стала одной из ближайших соратниц Ирины.

Открыв клуб на Каменном острове в Ленинграде, Ирина Краг-Тимгрен получила должность вице-президента всей компании «Уорлд Класс». Помимо российского направления, она занималась налаживанием фитнес-бизнеса в Финляндии, Норвегии, на Мальте и в Турции.

Клуб города на Неве тем временем превратился в Мекку всей местной публики. Желающих стать его постоянными членами, заплатив 300 рублей за год, было так много, что «Уорлд Класс» просто вынужден был открыть новые клубы – в гостиницах «Астория» и «Европа». Причем Ирина сделала это гораздо быстрее, чем в первый раз: «С иностранными совладельцами этих гостиниц было проще договориться, чем с любыми другими партнерами в Ленинграде».

В 1991 г. «Уорлд Класс» открылся в Уфе. Партнером шведской фирмы стало министерство внешнеэкономических

связей Башкирии, на открытии клуба присутствовал президент республики Муртаза Рахимов. А через два года на фитнес-бизнес наконец-то обратила внимание и Москва.

Евгений Куликов сообщил Ирине, что в Москве есть человек, заинтересованный в сотрудничестве с «Уорлд Класс». Краг-Тимгрен приехала в столицу России и познакомилась с этим человеком. Владимир Слуцкер, заместитель председателя правления небольшого столичного банка, уже занимался созданием собственного клуба на Житной улице. Новые партнеры договорились о заключении лицензионного договора и договора управления, а московская компания выкупила у «Уорлд Класс» права на использование торговой марки. Официальным совладельцем компании стала Ольга Слуцкер, супруга банкира. Ирина Краг была назначена шведской стороной генеральным директором. Теперь ее постоянное рабочее место было в Москве.

Однако Слуцкер осталась недовольна результатами сотрудничества: «В Швеции у них были небольшие клубы, и вдруг они пришли в это здание – 4 тыс. кв. метров. Дело не только в метраже – это другая философия: здесь и теннис, и сквош, и бассейн, и спа. Каждый из этих бизнесов мог бы существовать отдельно. Надо объединить их в единое целое, сформировать философию, бюджет, цену».

В это время в Швеции обанкротилась головная компания «Уорлд Класс», и российская фирма, имевшая все права на торговую марку, продолжала развиваться уже самостоятельно. Московским филиалом компании Ирина Краг управляла четыре года. За это время сеть фитнес-клубов расширилась. А в начале 1997 г. пути партнеров разошлись и руководителем фирмы стала сама Ольга Слуцкер. Что произошло между ними – неизвестно. Владелица «Уорлд Класс» и ее бывший гендиректор не распространяются на эту тему. Ирина говорит об этом уклончиво: «Этот период нашей жизни прошел».

Свою следующую работу Краг-Тимгрен отправилась искать в Сан-Диего, где расположена штаб-квартира крупнейшей в мире сети оздоровительных клубов «Семейный фитнес/24 часа фитнеса». С основателями и владельцами этой сети фитнес-клубов Леонардом Шлеммом и Марком Мастроффом она познакомилась еще в 1995 г. На этот раз Ирина предложила им открыть бизнес в России.

Аргументом в пользу того, что дело можно доверить именно Ирине Краг, помимо ее многолетнего опыта работы в «Уорлд Класс», была маркетинговая идея: все фитнес-клубы в России дорогие, а мы войдем в пустую нишу, построив первую в стране сеть для среднего класса. Основатели американской фирмы с

удовольствием приняли предложения русской коллеги. Так в 1998 г. в Москве появилась и с тех пор непрерывно растет оздоровительная сеть «Планета Фитнес». Не отстает от столицы и Петербург. Тот самый питерский клуб на Каменном острове первым перешел под крыло новой фирмы Ирины Краг, став ее дочерней структурой.

Вместо 2 тыс. долларов, которые платят за годовое членство клиенты «Уорлд Класс» и подобных клубов, «Планета Фитнес» предложила цену в 365 долларов – один доллар вдень. Ирина по этому поводу говорила: «Я спрашиваю у тех, кто платит 2 тыс. долларов в год: «За эти деньги вам подают шампанское в раздевалках?» К сожалению, сегодня я не могу назвать ни одного клуба, который предоставляет уровень услуг, мотивирующий цену годового членства в 2 тыс. долларов и выше». Низкая цена в «Планете Фитнес», по утверждению ее генерального директора, создается за счет более простого дизайна, рационального планирования помещений и простоты структуры управления.

Сейчас возглавляемая Ириной Краг-Тимгрен «Планета Фитнес» считается самой крупной по обороту среди подобных организаций – не менее 50 млн долларов в год – и насчитывает одиннадцать клубов в Москве и четыре в Петербурге. В дальнейшем компания планирует открыть в столице еще 50 клубов и заключить франчайзинговые договоры с регионами и другими крупными городами России. Уже сейчас клиентская база у «Планеты Фитнес» одна из самых больших – около 12 тыс. членов клуба.

В планах Ирины – строительство минимум одного клуба в каждом районе Москвы. Она сумела наладить отношения с городскими властями, и благодаря этому один из крупнейших оздоровительных центров строится сейчас на территории «Москва-Сити». А один из действующих клубов, как и офис «Планеты Фитнес», расположен в самом дорогом жилом доме столицы – «Золотых ключах». Именно Краг-Тимгрен назначили исполнительным директором «Ледового Дома Ирины Родниной», который строится сейчас на Шлюзовой набережной.

Открывая недавно в Москве два новых клуба, «Планета Фитнес» привлекала желающих заняться фитнесом скидками на годовой абонемент; в результате первые клиенты смогли его купить за 700 долларов. Самым же дешевым из всех «марочных» центров считается «Планета Фитнес» на Варшавской, где полугодовой абонемент можно приобрести за 400 долларов. Однако такая цена сильно сказывается на качестве услуг. Из-за большого наплыва москвичей тренажеры там не успевают ремонтировать, помещения кажутся душными, да и расположен

центр в очень неудобном районе. Винить руководство в таком состоянии клуба нет смысла – просто это красноречиво показывает перспективность демократической ниши фитнес-клубов.

Конкуренты «Планеты Фитнес» тоже думают о снижении цен и переманивают у компании кадры. Управляющий клуба «Голд Джим» Алексей Каширин когда-то начинал у Ирины Краг простым инструктором в бассейне. Еще два топ-менеджера «Голд Джим» – Ирина Микитюк и Анжела Кувшинникова – ученицы Марианны Масленниковой, сподвижника Ирины Краг во всех ее начинаниях.

Свою кадровую политику президент компании «Планета Фитнес» описывает так: «У нас не работает ни один выходец из другого клуба. Я беру сырого человека и готовлю его к работе в этой индустрии». А вот как она говорит об одном из залогов успешной работы с персоналом: «Зарплатой ценного сотрудника не удержишь: всегда найдется кто-то, кто сможет предложить больше. Я стараюсь для каждого сотрудника создать систему мотивации. Мой опыт показал, что для большинства сотрудников, на которых я хотела бы полагаться, более ценны инвестиции в их профессиональный и человеческий рост. Поэтому мы много учим топ-менеджмент, проводим тренинги, внимательны к предложениям и инициативам».

Ее старший сын Стефан сейчас учится в США на менеджера фитнес-клуба, поэтому Ирина Краг спокойна за будущее своего бизнеса. «Счастье, – говорит она, – что я нашла свою судьбу, знаю свое предназначение – дарить людям счастье и радость…»

Как считает основательница российского фитнеса, «залог успеха – труд, терпение, вера, последовательность, опыт и профессионализм. Самое главное – с нами хотят работать, вместе строить и развивать дальше новые клубы, новые направления и программы». Уже около тридцати организаций в Москве, Самаре, Киеве, Чебоксарах, Новосибирске, Краснодаре и других городах открыли свои фитнес-клубы, обратившись за помощью в отдел развития проектов компании «Планета Фитнес». А значит, у бизнеса Ирины есть перспективы.

Краснов Борис Аркадьевич

Настоящее имя – Борис Аркадьевич Ройтер (род. в 1961 г.)

Дизайнер, театральный художник, постановщик, сценограф, президент и художественный руководитель фирмы «Краснов дизайн». Главный художник Государственного Кремлевского Дворца. Член Союза театральных деятелей России, Международного союза деятелей эстрады, Ассоциации театральных художников. Автор циклов лекций «Менеджмент в шоу-бизнесе».

Борис Краснов – не просто имя. Это настоящий бренд. Это источник самых удивительных замыслов, идей, концепций. Биография Бориса Краснова – это история творческих открытий. За время своей трудовой деятельности, начиная с 1985 г. и по сегодняшний день, он успешно осуществил более 1500 проектов, в том числе ряд совершенно уникальных.

Среди творческих работ мастера – телевизионные программы, престижные конкурсы, фестивали, презентации, торжественные церемонии. На его счету оформление спектаклей ведущих театров России и стран бывшего Советского Союза. Борис Краснов приобрел уникальный опыт оформления уличных праздников и массовых мероприятий.

В отношении этого разностороннего художника и бизнесмена самым справедливым утверждением является известная формулировка: «человек, сделавший себя сам». В сорок с небольшим он уже заслуженно знаменит, его имидж как ведущего постановщика в современном отечественном шоу-бизнесе не

вызывает сомнения. Имя дизайнера Краснова хорошо известно не только в России, но и в Греции, США, Израиле, Германии…

Борис Краснов родился 22 января 1961 г. в Киеве. Отец, Ройтер Аркадий Александрович, был известным в столице Украины строителем. Мать, Ната Борисовна, являлась членом Союза художников, работала главным художником-модельером на трикотажной фабрике «Киянка».

В десятилетнем возрасте Боря попал под машину и чудом вернулся с того света, отделавшись сотрясением мозга и потерей селезенки. Из-за травмы долгое время был прикован к постели – так он первый раз взял в руки карандаш и увлекся графикой.

До 5-го класса мальчик занимался в студии лепки и рисования в Киевском Дворце пионеров, а затем окончил Республиканскую художественную среднюю школу им. Т. Г. Шевченко.

Сегодня Краснов любит вспоминать свой первый гонорар, полученный «за границей» на каникулах: «В 1977 г. я сидел в Таллинне, в гостинице «Виру», ждал маму и от нечего делать рисовал лицо какого-то финна. Подошли его друзья, увидели набросок, он им страшно понравился. Тогда я его подписал и отдал им. Уходя, они сунули мне в карман доллар. Я перепугался: сейчас, думаю, КГБ меня будет хватать, вязать…» Недавно ему предложили миллион долларов – при условии, что он будет работать только на одну фирму, игнорируя другие заказы. Краснов отказался не раздумывая.

В 1979 г. Борис поступил на театрально-декорационное отделение факультета живописи Киевского государственного художественного института. Учился у знаменитого советского театрального художника Даниила Лидера. Трудовую и творческую деятельность он начал в 1985 г. в Киевском Государственном Академическом русском драматическом театре имени Леси Украинки, в котором исполнял обязанности главного художника и художника по костюмам. Надо отметить, что отец Бориса относился к занятиям сына крайне скептически, считая изобразительное искусство не мужским делом, а мама, профессиональный художник, наоборот, всегда верила в его успех.

Первые удачные театральные постановки Бориса позволили ему завоевать признание родителей в качестве вполне состоявшегося человека, а работа по оформлению спектакля «Так победим» М. Шатрова в Запорожском театре юного зрителя была удостоена Государственной премии Украины им. Т. Г. Шевченко.

В 1987 г. с переездом в Москву начался новый и, пожалуй, главный этап в жизни Бориса Краснова. В столицу Советского

Союза он приехал по направлению Министерства культуры Украины на двухгодичную стажировку. Здесь Борис работал художником-стажером Московского театра имени Ленинского комсомола и одновременно учился на факультете художников драматических театров и ТЮЗов Всесоюзного института повышения квалификации работников культуры Министерства культуры СССР.

Когда время стажировки подошло к концу и нужно было собираться домой, Борис вспомнил свой разговор с Сергеем Параджановым. Великий кинорежиссер, сидевший в свое время в советских лагерях, как-то обронил: «На зоне про таких, как ты, сказали бы: «Он еще пончиками какает». Уезжай из дома, пропадешь». Борис сначала растерялся, а потом подумал: что ж, старик, пожалуй, прав.

И он решил остаться в столице. Два года Краснов работал главным художником Московского театрально-концертного объединения «Ленком» под руководством Александра Абдулова, с которым подружился во время совместной работы в театре.

В 1992 г. Борис создал свою фирму «Краснов дизайн», став ее президентом и художественным руководителем. Его жизнь стала похожей на бег с препятствиями, а творчество приобрело невиданный размах. По Москве еще недавно ходила шутка, что все памятники здесь делает Церетели, а все шоу ставит Краснов.

Дни этого модного дизайнера расписаны по минутам, независимо от того, будни это или выходные. Он может приехать домой за полночь, а рано утром быть уже в полной боевой готовности. Далеко не всем удается поддерживать такой ритм – уметь управлять большим коллективом людей, четко выполнять график работы, держать в голове сразу несколько абсолютно разных проектов и оставаться при этом художником-творцом. А на счету у Краснова оформление спектаклей ведущих театров России, Азербайджана, Белоруссии: Азербайджанский государственный русский драматический театр им. Самеда Вургуна, Горьковский Академический театр драмы им. М. Горького, Киевский государственный Академический украинский драматический театр им. И. Франко,

Белорусский Академический театр им. Я. Купалы, Московский театр-кабаре «Летучая мышь», Московский муниципальный театр «Новая опера», Московский Академический театр сатиры, МХАТ им. Чехова, Государственный Академический театр «Московская оперетта», Государственный Академический театр им. Евг. Вахтангова и многие другие.

Удивительная работоспособность Бориса Краснова иллюстрируется, например, тем, что свои постановки он

осуществлял по всей стране – около 80 спектаклей в Челябинске, Нижнем Новгороде, Москве, Екатеринбурге, многих других городах России. Работал в США, Португалии, Франции, Греции…

Сегодняшний успех Борис приписывает своему образованию и настойчивости в достижении цели: «Педагоги хорошие были, практика правильная, в Москву постоянно ездил. Мотивация должна быть!» А то, что у других упорных и талантливых не все гладко получается, дизайнер объясняет просто: «Значит, учились плохо. А мне еще повезло на окружение и на время, когда все начиналось. Я пережил дремучий украинский консерватизм, борьбу с тамошней советской властью, маразматической вдвойне. В Москве у КГБ была другая тактика – давали художникам выставляться, чтобы взять самых прогрессивных на карандаш. Меня не трогали, я из другого мультфильма человек».

Среди партнеров фирмы «Краснов дизайн» – звезды российской эстрады различной величины. Он был автором декораций сольных концертов А. Пугачевой, Ф. Киркорова, Саманты Фокс, Т. Гвердцители, Ж. Агузаровой и группы «Браво», группы «Лесоповал», кабаре-дуэта «Академия», Л. Лещенко, А. Апиной, И. Шведовой и И. Демарина, А. Малинина, Л. Вайкуле, В. Сюткина, В. Леонтьева, В. Меладзе, А. Свиридовой, И. Понаровской, Л. Долиной, И. Аллегровой, А. Цой, М. Шуфутинского, А. Розенбаума.

Краснов оформлял вечера и концерты, посвященные Чарли Чаплину, Аркадию Райкину, М. Плисецкой, Л. Зыкиной, И. Крутому; торжества по случаю 50-летия Победы, 300-летия Российского флота; серию концертов, посвященных 25-летию концертного зала «Россия», ежегодные концерты «День милиции» и десятки других мероприятий. В феврале 1998 г. в ГЦКЗ «Россия» прошли творческие вечера и бенефис самого Бориса Краснова.

О секретах своего мастерства дизайнер говорит: «Что такое стиль? Пропорции сцены и экрана телевизора одинаковы – два к трем. В театральной работе важно искусство компиляции, создания композиции из остатков материальной культуры человечества. Приемы и способы этой композиции я и называю стилем, подачей собственного лица». У него нет излюбленных приемов: «Смета определяет идеи. А диктует их образ. На концерте Танича мне хватило повесить диск в виде циркулярной пилы – уже образ. В Доме кино на вечере памяти Райкина – отвернуть уголок второго занавеса, показав атласный треугольник, добавить луч света и старый, со шнуром, микрофон – все, будто сейчас он сам выйдет на сцену».

Среди творческих работ Краснова – телевизионные программы, престижные конкурсы, фестивали, презентации,

торжественные церемонии и т. д. Среди них конкурс «Мисс фото-89», Международный конкурс красоты «Миссис Америка – Миссис СССР», фестиваль «Юрмала-92», конкурс профессиональных моделей «Элит Модел Лук-93», телеконкурс «Утренняя звезда», телешоу «Песня года», Московский международный кинофестиваль, международный фестиваль театров-студий, фестиваль русской музыки в «Марки-Клаб», Международный фестиваль «Славянский базар», все торжественные церемонии вручения ежегодных призов Российской телевизионной Академии «ТЭФИ», оформление студий для телепередач, презентаций газет и фирм и десятки других проектов.

Помимо этого, Краснов работает в области дизайна интерьеров, промышленного проектирования, дизайна выставочных экспозиций и костюмов. Среди его клиентов рестораны «Метрополь», «Амбассадор», «Меценат», «Под роялем», «Лебединое озеро», «Ямайка», торговые центры и магазины «Столыпин», «007», «Коти», «Милан», «Линдт», «Пума», «М1», бутик «Джанни Версаче», клубы «Арлекино», «Джамайка», «Золотое яблоко», «Петровская ассамблея», «Монолит», центр развлечений «Мадам Софи», пресс-клуб издательского дома «Московские новости», фирмы «Пежо», «Мерседес Бенц», «Довгань», «Рот Фронт», «Майский чай» и многие другие.

Он оформлял стенды на различных международных выставках, в том числе стенд «Русская музыка» на «Нью Мьюзик Семинар» в Нью-Йорке, стенды фирм «Алла», «Союзтеатр» в Канне, выставочный павильон фирмы «У-Кей-Эс» в Лондоне, в Гамбурге постоянно действует экспозиция зарубежного представительства фирмы «Довгань».

Борис успешно работает в области концертного и театрального костюма. На протяжении ряда лет сотрудничает с фирмой «Вали-Мода», оформляя ее презентации в Москве, Париже, Лос-Анджелесе и Иерусалиме.

Борис Краснов сочетает в себе сразу три ипостаси – художника, сценографа и постановщика. При этом главным в работе остается незыблемое кредо – «делать хорошо». Отсюда и индивидуальный творческий подход к каждому человеку или проекту.

Он приобрел уникальный опыт оформления уличных праздников и массовых мероприятий, среди которых наиболее интересны: презентация Герба города Москвы, «Праздник Святой Пасхи на Тверской», «Рождество на Тверской», «День знаний» и День Москвы.

Этапной работой Краснова стало оформление Первого

всемирного фестиваля-конкурса циркового искусства «Золотой медведь» на Красной площади в Москве в 1996 г. Соорудить на главной площади страны 13 цирковых манежей-павильонов высотой 12 м и шириной 25 м – идея сумасшедшая, дерзкая, трудная, но именно это и вдохновило художника. Каждый из построенных павильонов символизировал собой одну из географических точек, где зарождались основы современного цирка.

Здесь были и пирамида Хеопса, где публике показывали номера с дрессированными питонами, и греческий Парфенон, и римский Капитолий, ассоциировавшийся с гладиаторскими зрелищами. В огромном русском тереме было установлено искусственное ледовое покрытие, на котором свое мастерство показывали молодые артисты из «Цирка на льду». Восхитительная фантазия Бориса Краснова потрясла и ошеломила тогда не только публику, но и коллег-специалистов, а выстроенные цирковые павильоны уже вошли в историю современного искусства как «13 чудес света».

В следующем году, после громкого успеха в столице России, Краснов был приглашен в Афины. Здесь он получил заказ правительства Греции на оформление церемонии открытия 6-го чемпионата мира по легкой атлетике на Центральном стадионе «Коломармарос». Предложение поступило в апреле, в мае была осмотрена площадка, а уже 23 июня декорации были готовы к погрузке, причем все работы были проведены в Москве. Ради справедливости надо сказать, что идея декораций принадлежала греческому архитектору Никосу Петропулосу, а дизайнером выступил Борис Краснов.

Среди элементов оформления – две скульптуры Аполлона по 6,5 м, 21-метровая скульптура богини мира Ирины, специальные подиумы для оркестра под руководством великого греческого композитора, многократного лауреата премии «Оскар» Вангелиса и сцена для выступления всемирно известной Монтсеррат Кабалье. Главным элементом декораций стала триумфальная арка перед входом в стадион – шириной 100 м, высотой 24 м и глубиной 50 м. Верхняя ее часть была украшена барельефами, воспроизводящими метопы храма Парфенон.

Внутри арки, облицованной пластиковой плиткой «под мрамор», были вмонтированы пульты управления лазерными световыми установками – целый компьютерный центр, лифт до уровня восьмого этажа, винтовая лестница, кондиционеры и т. д. За ходом церемонии следила телевизионная аудитория примерно в 2 миллиарда человек, а трансляция осуществлялась более чем 160 телекомпаниями мира. Декорации простояли до 7 сентября,

даты, когда Международный олимпийский комитет вынес свое решение о месте проведения 0лимпиады-2004, а Триумфальная арка Краснова стала в эти дни не меньшей достопримечательностью Афин, чем знаменитый Акрополь.

В мае 1996 г. в Нью-Йорке прошли концерты звезд русского балета и Майи Плисецкой. Они стали теми событиями, которые запоминаются создателям, участникам и зрителям на всю жизнь. Борису Краснову выпала высокая честь быть художником-оформителем гала-представления великой русской балерины. Сценография, воспроизводящая зал Большого театра, объясняет название концерта – «Прямо из Большого». Когда под торжественные звуки полонеза из оперы П. И. Чайковского «Евгений Онегин» над сценой нью-йоркского Сити-Центра взвился занавес и зрители увидели колоннаду Большого театра, и квадригу, и фонари, и сияющую огнями люстру, у многих буквально навернулись слезы на глаза. Это настроение не покидало зрителей до ослепительного финала, когда перед потрясенной публикой предстали сверкающие золотом ложи главного театра России.

Семь раз в течение спектакля менялись декорации. На этом ностальгическом фоне и проходил парад-алле исполнителей балетных номеров. Заключала парад вместе со всеми его участниками Майя Плисецкая в своем царственном платье от Кардена. Это событие стало своеобразным мировым рекордом среди зрелищ с участием российских актеров как на территории России, так и за ее пределами.

«Краснов дизайн» ныне – ведущая сценографическая фирма России. Одним из новых направлений ее деятельности является комплексная организация культурно-развлекательных программ. Сама идея мероприятия, сценарий, дизайн и печать билетов, оформление рекламной компании, режиссура, составление культурной программы, приглашение популярных артистов, оформление сцены и зала – все это входит в «амплуа» студии. Кроме того, для работы над мероприятием Краснов привлекает профессионалов в области фитодизайна, фото– и видеосъемок, оформления столов и выездной кухни. Студия предлагает также услуги видных модельеров, мастеров по художественному освещению, специалистов в области звукорежиссуры.

Осенью 2002 г. в Московском Дворце молодежи состоялась премьера бродвейского мюзикла «42-я улица». «С определенного момента я стал задумываться, что наша публика по-настоящему с мюзиклами до сих пор не познакомилась, – говорил Краснов. – Все демонстрирующиеся у нас спектакли сделаны не совсем по бродвейской технологии. Либо декорации малобюджетны, либо

исполнители не те, либо постановщики неопытны в таком деле. Мне пришла, скажу по-американски нескромно, гениальная идея. Декорации нужно делать здесь, а труппу, включая постановщиков, музыкантов, техников, менеджеров, привозить оттуда».

Полтора года художник вел переговоры с владельцами мюзикла и с теми, кто мог помочь перенести его в российскую столицу, и достиг положительного результата.

Когда его спросили, реально ли было взять кредит под такой мюзикл, Краснов ответил: «Реально. Конечно, бизнес-план очень важен, социологические исследования и прочее, но обращают внимание на то, кто просит деньги. У меня нет заводов-пароходов, но бренд «Краснов дизайн» чего-то стоит». – «Неужели больше, чем 11-миллионный бюджет “42-й улицы”?» – «А то! Мы еще сотню мюзиклов поставим силами нашего бренда! Американцы-правовладельцы не сразу поверили мне, и артистов пришлось уговаривать, фильмы о Москве показывать, чтобы не боялись. Но пока никто не разочаровался».

За последние 10 лет Борис Краснов собрал немыслимую для шоу-бизнеса коллекцию титулов, званий и наград. Он лауреат Государственной премии Украины имени Т.Г. Шевченко в области культуры; лауреат конкурса «Славянская драматургия»; обладатель Гран-при «Золотая астролябия» фестиваля телефильмов; шестикратный лауреат Национальной музыкальной премии «Овация» – в номинациях: «Лучший художник-постановщик», «Лучшее шоу на концертных площадках страны», «Лучшая сценографическая фирма года»; «Лучший художник-постановщик» за художественное оформление Первого всемирного фестиваля циркового искусства «Золотой медведь» и шоу Валерия Леонтьева; «Лучший режиссер-сценограф» за супершоу «По дороге в Голливуд»; лауреат премии «Лица года» в номинации «Дизайнер года»; лауреат Москвы в области литературы и искусства; победитель Российского конкурса «Менеджер года» (1998 г.) в номинации «Культура», а также многих других премий и наград, в том числе международных.

Борис Краснов является членом Союза театральных деятелей России, Международного союза деятелей эстрады, Ассоциации театральных художников, Высшей Академической Комиссии Национальной премии «Овация» в области зрелищ и популярной музыки. Он – автор циклов лекций «Менеджмент в шоу-бизнесе», которые читались в Российском институте современной культуры, и «Роль художника в современном телевидении», прочитанных в Академии телевидения России.

Главное хобби Бориса – работа. Свободного времени у него практически не бывает. Редкие минуты отдыха практически

всегда связаны с физическими нагрузками, спортивными занятиями. Раньше он много играл в водное поло, футбол, волейбол, баскетбол, занимался спортивным бадминтоном. Два раза в неделю его и сейчас можно застать на футбольном поле – в среду и субботу Краснов играет за команду ветеранов высшей лиги.

Кроме этого, Борис увлекается собиранием белых молочников. Ему их привозят и дарят со всего света. Основное требование – молочник должен быть абсолютно белого цвета, без каких-либо вкраплений других оттенков, а его раритетность и возраст значения не имеют. В этой уникальной коллекции уже более тысячи экземпляров.

Краснов живет и работает в Москве. Он искренне не понимает, как можно жить за пределами Садового кольца: «Дом за городом – это блажь. Я не могу себе позволить тратить на дорогу два часа». Борис носится по столице на «мерседесе», который представляет собой офис на колесах: минивэн оснащен всем необходимым для работы – телефоном, телевизором, письменным столом, холодильником.

Слухи о своих бесчисленных романах знаменитый дизайнер опровергает. Его супруга Евгения, много лет проработавшая моделью у Вячеслава Зайцева и Валентина Юдашкина, в настоящее время занимается воспитанием двоих детей – 10-летней Дарины и семилетнего Даниила.

Сегодня у Краснова есть все – заказы, деньги, слава. А цель все так же далека, как и десять лет назад. Тогда молодой бизнесмен поставил перед собой задачу стать «художником мира». Борис объяснял журналистам, что «художник мира – это человек, которому доверят ставить в Вене оперу, в Рио-де-Жанейро – уличный фестиваль, в Америке – бродвейский мюзикл, его имя должно быть занесено в международный банк данных». Фирмы «Краснов дизайн» там пока нет. «Вот почему мы не отдыхаем, не живем, не дышим, не можем расслабиться ни на минуту!»

Публике нравится, когда он говорит: «Я – дорогой художник». Дорогой, а не выдающийся или гениальный, каковыми в России себя считает, по крайней мере, каждый второй. А он – первый. Первый профессионал в российском шоу-бизнесе, пытающийся на деле своим творчеством доказать, что не бывает «осетрины второй свежести», столь милой сердцам буфетчиков, торгующих зрелищами для народа…

Крок Рэй

(род. в 1902 г. – ум. в 1984 г.)

Американский бизнесмен, первооткрыватель индустрии закусочных быстрого обслуживания, работающих на основе франчайзинга. Основатель процветающей империи – корпорации «Макдоналдс», имеющей более 30 тыс. ресторанов быстрого питания по всему миру. Обладатель состояния около 600 млн долларов.

«В 1954 г. мне было 52 года. У меня был диабет и артрит. Мне вырезали желчный пузырь и большую часть щитовидной железы. Но я верил в будущее», – так вспоминал Крок время, когда он познакомился с братьями Макдоналд. В дополнение к многочисленным болезням Рэй был глуховат и небогат. Когда ему потребовалось 15 тыс. долларов, чтобы выкупить лицензию на распространение «Макдоналдса», ни один банк не давал на это кредита. Пришлось заложить дом и страховку. После этого Крок прожил еще 30 лет и заработал 600 млн долларов. Но он не только приумножил свое состояние – он изменил стиль жизни многих людей во всем мире и обогатил тысячи своих партнеров.

Рэй Крок принадлежит к числу тех бизнесменов, которые благодаря духу предпринимательства и творческому подходу могли бы преуспеть в любом начинании. Свою индустрию закусочных, работающих на основе франчайзинга, он создавал, будучи уже зрелым, солидным бизнесменом, испытавшим свои деловые способности в различных сферах. Тем не менее оперативность и интуиция, способность разглядеть и просчитать

успех в новом деле, проявленные немолодым уже человеком, поражают и восхищают.

Крок родился 5 октября 1902 г. в Чикаго, штат Иллинойс, и был старшим из троих детей в семье. Его отец служил в компании «Вестерн Юнион». Он имел скромный доход, но и того был лишен во время Великой депрессии. Для того чтобы пережить этот период, мать Рэя давала уроки игры на фортепиано, а сам он подрабатывал случайными заработками. Кроку удалось закончить лишь десять классов, и о продолжении учебы нечего было и думать. Но Рэй не унывал, считая, что упорная работа и настойчивость рано или поздно приведут его к успеху.

Предпринимательские наклонности юноши проявились довольно рано. Уже в 15-летнем возрасте он вместе с друзьями занялся торговлей, вложив в это дело 100 долларов личных сбережений. Юные бизнесмены продавали ноты и музыкальные инструменты, при этом Рэй играл на фортепиано и пел. Оценивая этот первый деловой опыт, справедливости ради следует заметить, что ребята больше преуспели в пении, чем в коммерции.

В годы Первой мировой войны, будучи еще несовершеннолетним, Крок водил санитарную машину на фронте. Для этого ему пришлось подправить в документах дату своего рождения.

По возвращении домой Рэй снова стал играть в разных ансамблях и оркестрах, но вскоре оставил музыкальный бизнес, женился и устроился продавцом бумажных стаканчиков. На этом поприще у него постоянно рождались новые идеи. Одной из них была организация доставки воды на дом. После того как фирма-продавец газированной воды «Лайли-кап» отказалась поддержать ее, Крок сам организовал пробную доставку бесплатно. Начинание имело ошеломляющий успех.

В середине 20-х гг. Рэй переселился во Флориду, чтобы заняться продажей болотистых земель. Довольно скоро ему удалось извлечь финансовые выгоды и из этих сделок. Но благоприятный период оказался недолговечным, поскольку в 1926 г. этот экономический бум иссяк. Крок снова вернулся к работе в компании «Лайли-кап». Здесь он в 1937 г. придумал устройство, с помощью которого можно было взбивать 5 молочных коктейлей одновременно.

Окрыленный успехом своего изобретения Рэй решил, что наконец пришло время завести собственное дело. Так он стал единственным продавцом многофункциональных миксеров. Но только после двух лет трудностей и низких продаж мультимиксеры начали постепенно завоевывать рынок.

В 1954 г. Крок обратил внимание на работу одного из своих клиентов – небольшого придорожного ресторанчика в Сан-Бернардино, штат Калифорния, который был создан в начале 50-х гг. братьями Диком и Морисом Макдоналд. Там они внедрили конвейерную линию, которую назвали «системой скоростного обслуживания»: подача дешевых гамбургеров, жареной картошки, молочных коктейлей.

Кроме того, в этом ресторане использовалось восемь мультимиксеров Крока. Для того чтобы познакомиться с тем, как ресторану удается с их помощью готовить 40 молочных коктейлей за один раз, Крок отправился на разведку в Сан-Бернардино. Он приехал в «Макдоналдс» около 10 часов утра и был поражен увиденным зрелищем. Крохотный ресторан удивлял безукоризненной чистотой и отменным порядком, царившим как внутри, так и на автомобильной стоянке и прилегающих участках. Радовала глаз и привлекательная униформа работников.

Вскоре показались первые посетители ресторана. Это были семьи, строительные рабочие и подростки. Крок с восхищением наблюдал за тем, как с помощью поточной производственной линии готовятся заказы. Он побеседовал с некоторыми посетителями, выясняя, почему они предпочитают «Макдоналдс» и как часто здесь обедают. В ответ услышал, что их устраивает качество еды и ее дешевизна, и потому они, как правило, обедают здесь каждый день. Люди получали в закусочной хорошую, недорогую еду и быстрое обслуживание.

Проанализировав увиденное и услышанное, Крок предложил Дику и Морису расширить дело. Но братья не выразили энтузиазма по поводу открытия дополнительных ресторанов. У них не было людей, которые могли бы управлять этими закусочными по их поручению. И тогда Крок решил заняться этим сам. Результатом беседы стал договор, по которому братья Макдоналд должны были получать 0,5 % объема валовой выручки, а Крок приобретал право тиражировать бизнес Макдоналдов и использовать их имя.

Следует пояснить, что соглашение, при котором производитель или единоличный распространитель продукта или услуги, защищенных торговой маркой, дает эксклюзивные права на распространение на данной территории своей продукции независимым розничным торговцам в обмен на получение от них платежей роялти и соблюдение технологии производственных операций, называется франчайзингом. Крок пошел по пути франчайзинга еще и потому, что его собственная фамилия не соответствовала имиджу сетей ресторанов быстрого питания, поскольку была созвучна со словом «мошенник».

Подписав договор с братьями Макдоналд, Рэй приступил к реализации закусочных нового типа. Но прежде он усовершенствовал систему скоростного обслуживания, унифицировав ее и сделав более жесткой – каждый служащий выполнял только одну операцию, что было вполне оправдано, ибо меню состояло из очень ограниченного количества блюд. Сам Крок был человеком-машиной и требовал железной дисциплины от своих служащих, неоднократно слышавших его знаменитую фразу: «Человек сам по себе ничто. Главное – это организация». Таким образом, один из самых успешных бизнес-проектов в индивидуалистической Америке представлял собой жесточайшую иерархическую организацию.

Крок был привержен идее, заключающейся в том, что «существует наука, как производить и подавать гамбургер». Он делал котлету по точным спецификациям – содержание жира до 19 %, вес – 1,6 унции, диаметр – 3,875 дюйма, лук – 1,4 унции. В конце 50-х гг. Рэй даже построил лабораторию, где разрабатывались различные методики производственного процесса. В каждом его магазине, будь он в Неваде или в Дэлавере, всегда продавались бургеры одного и того же размера и качества. Крок постоянно расширял и вместе с тем доводил до профессионального уровня свою промышленную империю. В 1961 г. он запустил обучающую программу – позднее названную «Университетом гамбургера» – в своем новом магазине в городе Элк Гроув, штат Иллинойс. Здесь лицензиаты и продавцы обучались новым научным методам успешного управления «Макдоналдсом» и заучивали речевку фирмы о Качестве, Обслуживании, Чистоте и Ценности.

Бизнесмен-новатор прививал дух предпринимательства всему коллективу. Стиль управления в компании получил название «туговольно». Контроль за операциями осуществлялся весьма строго, но в то же время атмосфера позволяла раскрыться индивидуальному творчеству сотрудников. Управляющие ресторанами работали под лозунгом: «Вы ведете бизнес для себя, но не сами по себе».

Рэй нанимал на работу людей, предпочитавших бригадную форму труда. Все служащие «Макдоналдса» носили белую униформу армейского типа. Интересно отметить, что он не брал поначалу на работу женщин, опасаясь, что их присутствие нарушит почти военную дисциплину и снизит производительность труда из-за амурных притязаний мужчин. Но скоро эта половая дискриминация была отменена. И все же Крок установил неписаный закон: брать на работу только плоскогрудых, непривлекательных девушек.

Кроку удалось добиться в своих ресторанах-франшизах по-настоящему семейной атмосферы. Он принял решение не допускать в них установку платных телефонов, музыкальных автоматов и автоматов по продаже мелких товаров, справедливо полагая, что это может вызвать ненужную суету и потери времени, а следовательно, лишить рестораны их наиболее привлекательных черт. Все эти условия в значительной степени способствовали процветанию индустрии закусочных «Макдоналдс».

В 1961 г. братья Макдоналд согласились продать свое имя Кроку и предоставить ему полную свободу управления брэндом. Знаменитую литеру «М» они оценили в 2,7 млн долларов наличными: миллион – Дику, миллион – Морису и 700 тыс. – «дяде Сэму», на налоги. У Рэя таких денег не было: по стране работало 228 ресторанов быстрого питания, в 1960 г. они заработали 75 млн долларов, но процент, причитавшийся Кроку, был ничтожен. Прибыль его фирмы за этот год составляла 77 тыс. долларов, а долгов было на 5,5 миллионов. Срочно нужен был кредит.

Главный финансист Крока Гарри Зоннеборн сумел уговорить самые известные университеты (прежде всего Принстонский) вложить 2,7 млн долларов в «Макдоналдс». За это кредиторы, кроме возвращенного долга, получали возможность отщипывать от прибыли фирмы ровно такой же процент, который в свое время получали братья-основатели. Но внезапно кредиторы отказались от своего решения. Зоннеборн срочно вылетел в Нью-Йорк и на аргументы типа «Быстрое питание – слишком ненадежный бизнес» заявил: «Вообще-то мы не занимаемся общепитом. Мы… занимаемся недвижимостью».

Еще в 1954 г. Крок придумал, как объединить ресторанный бизнес и недвижимость. Его идея заключалась в том, чтобы, не имея ни гроша в кармане, постепенно прибрать к рукам здания построенных «Макдоналдсов» вместе с землей, на которой они стояли.

Для начала нужно было уговорить владельцев земли сдать ее в аренду закусочной. Сделать это было не так-то просто. В новых пригородах, где по большей части строились ресторанчики быстрого питания, было много свободных участков у шоссе, но их торопились разобрать владельцы автозаправок. Тогда Рэй начал предлагать арендную плату, которая составляла за год не 7 % от стоимости участка и здания, как платили автозаправки, а 10 %. Обрадованные владельцы сами находили кредиты на строительство здания для «Макдоналдса».

Но хитрость заключалась в том, что, как бы ни настаивали

владельцы земли, им не удавалось получить процент от доходов ресторана. Они получали строго фиксированную плату в течение 20 лет, на которые заключался договор. Сначала им казалось, что 700 долларов в месяц – это очень много. Но в конце 60-х гг., когда цены на недвижимость выросли на порядок, им было впору бросаться из окна. Сняв участок вместе со зданием за эти 700 долларов, Крок сдавал его владельцу ресторана за тысячу. Но когда ресторатор раскручивался, ему предлагали платить уже процент от дохода – от 5 до 8,5 %. То есть «Макдоналдс» арендовал землю по фиксированной цене, а сдавал ее за процент от прибылей. Следующим этапом было приобретение в рассрочку зданий вместе с участками земли.

За недвижимость «Макдоналдса» платили, сами того не зная, хозяева закусочных. Покупая франшизу, ресторатор обязан был положить от 10 до 15 тыс. долларов на депозит сроком на 20 лет. Через 15 лет ему возвращалась половина суммы, через двадцать – вторая. Никаких процентов, естественно, не полагалось. Вот эти-то деньги и переводил Зоннеборн на счета хозяев земли в качестве первоначального взноса. За первые 10 лет операций с недвижимостью компания «Франшиза Истэйт», созданная Кроком и Зоннеборном, оказалась владельцем недвижимости общей стоимостью 16 млн долларов.

Но выплаты по закладным, взносы за здания и участки были невозможны без кредитов, а у Рэя в начале большого пути не было ровным счетом ничего. «Банки, – заметил однажды Зоннеборн, – дают деньги только тем, кому они не нужны. Компания, по-настоящему нуждающаяся в кредите, для них слишком большой риск». Дело было за малым – создать «Макдоналдсу» имидж процветающей компании. Пока Крок экспериментировал с рецептами жареной картошки, Зоннеборн нашел бухгалтера и юриста по имени Ричард Бойлан.

Бойлан стал по-новому вести бухгалтерские книги «Макдоналдса». Он сообразил, что раз фирма сдает в аренду здания, значит, она как бы и владеет ими. Следовательно, стоимость зданий и участков земли можно приписать к активам компании. Потом он прикинул, что за несколько лет стоимость недвижимости порядком вырастет, и этот рост записал в графу «доход». После таких несложных комбинаций, запрещенных Общепринятыми принципами бухгалтерского учета США, доход «Макдоналдса» (по крайней мере, на бумаге) за один 1960 г. вырос в четыре раза. «На самом деле мы все честно объясняли в примечаниях, – вспоминал Ричард, – но люди никогда не читают примечаний».

В 1961 г., когда Зоннеборн уговаривал кредиторов

раскошелиться, активы «Макдоналдса», подправленные Бойланом, составляли 17 млн долларов. Зоннеборн целый час до хрипоты рассказывал о вложениях компании в лучшие участки земли и о перспективах ее роста. Представители университетов посовещались и решили, что инвестиции в бизнес Крока – дело надежное.

Но несмотря на умелую организацию и хорошо продуманные, взвешенные решения, обеспечивающие популярность и широкое распространение системы «Макдоналдс», Рэю приходилось сталкиваться и с проблемами технического характера. Как ни парадоксально, но оказалось, что сверхпроизводительность фирмы была не только благодатью, но и проклятием. Она вынуждала Крока отказываться от включения в меню новых блюд из опасения, что это замедлит раздаточный конвейер.

Поэтому все внимание было сосредоточено на улучшении качества блюд. К примеру, фирма израсходовала более 3 млн долларов на секрет обжарки картофеля. Однако и это не спасало – спустя какое-то время посетители начинали жаловаться на однообразие, им надоедало питаться каждый день одним и тем же. Доходы «Макдоналдса» перестали расти, и франчайзеры стали открыто выражать недовольство ограниченностью ассортимента. Тогда Крок запустил пробную партию новых блюд, приемлемых, по его мнению, в системе быстрой раздачи. Но поскольку он не обладал талантом кулинара, то все новшества проваливались. Однажды, решив, что в ассортименте не хватает десертных блюд, он попытался ввести в меню сначала шоколадное пирожное с орехами и слоеный пирог с клубникой, а потом – богемские пирожки, которыми в детстве потчевала его мать. Но все эти блюда не имели успеха.

Тогда Рэй понял, что не в десерте дело. Ему в голову пришла очередная идея – подавать по пятницам гамбургеры без мяса – специально для правоверных католиков. Он пошел на кухню и сам приготовил блюдо, которое назвал «хулабургер»: бутерброд с ломтиком сыра и кружком запеченного ананаса. Но и это новшество тоже потерпело неудачу, и его заменили сандвичем с рыбой.

После этих безуспешных экспериментов Крок злился всякий раз, когда речь заходила о введении в ассортимент новых блюд. Но вот однажды один из франчайзеров, Джим Деллигатти, все-таки рискнул. Не убоявшись гнева хозяина, он ввел в меню «Макдоналдса» блюдо, ставшее впоследствии самым популярным товаром фирмы. Джим предложил внедрить двухэтажный гамбургер со «специальным» соусом и всякими добавками. Эту идею он бесстыдно украл в системе ресторанов «Биг Бой», но тем

не менее не отстал от Крока, пока не получил неохотное разрешение на эксперимент. В 1967 г. в одной столовой на окраине Питтсбурга появился пробный образец того, что впоследствии стало называться «Биг Маком».

Не прошло и двух месяцев, как новинка увеличила объем продаж на 12 %; тогда новые гамбургеры потихоньку начали продавать в разных местах города. Увидев, какой на них спрос, другие франчайзеры тоже захотели торговать «Биг Маками». «Макдоналдс» провел эксперимент в целой сети столовых и выяснил, что объем продаж возрос более чем на 10 %. Успех «Большого Мака» открыл шлюзы нововведений для всех владельцев франчайзинга, и вслед за ним родились другие популярные ныне блюда – «большое жаркое», яблочный пирог, «яичный Мак-Мафин», предназначенные для завтраков в ресторанах быстрого обслуживания.

В 1968 г. Крок ушел с поста главного управляющего, но, несмотря на это, наблюдал за результатами первого дня работы каждого нового магазина и продолжал контролировать его из своего офиса. В начале 70-х гг. «Макдоналдс» стал крупнейшей в стране цепочкой магазинов по быстрому приготовлению пищи и легко узнаваемой чертой американского культурного ландшафта. В 1971 г. Рэй начал экспансию за океан. Первыми странами, в которых появились американские закусочные, стали Германия и Япония. А уже через 6 лет компания открыла первый ресторан в Лондоне и в то же время – трехтысячный по всему миру.

Будучи верховным правителем «Страны Мака», Рэй Крок стал фигурой национального значения. В 1972 г. он был удостоен награды Горацио Алжера. Крок скончался от разрыва сердца 14 января 1984 г., всего за 10 месяцев до того, как основанная им фирма продала 50-миллиардный гамбургер. Бизнесмен не дожил до высшего дня своего триумфа, когда Нью-Йоркская биржа внесла его детище в списки Доу-Джонса среди 30 важнейших компаний страны.

До недавнего времени «Макдоналдс» являлась корпорацией, которая каждые три часа открывала новый ресторан в какой-нибудь точке земного шара. Тогда в 101 стране мира их насчитывалось около 30 тысяч. Сейчас у империи «американского общепита» проблемы.

Неприятности начались еще в 1972 г., когда Крока обвинили в незаконном финансировании избирательной кампании Никсона. Подвела Рэя обычная жадность. Он лоббировал закон о минимальной зарплате, поскольку не хотел платить лишние тридцать центов в час студентам и школьникам – основным работникам его ресторанов.

Однако больше всего головной боли приносили профсоюзы и фанаты здорового образа жизни. Поэтому до сих пор рестораны «Макдоналдс» являются чуть ли не единственным местом в Америке, куда легко можно устроиться на работу с почасовой оплатой, но лишь минимальной, так как корпорация не имеет и не хочет иметь профсоюза. В 80-е гг., в разгар повального увлечения здоровой пищей, для компании наступили совсем плохие времена. Врагами Крока стали кутюрье Валентино, пытавшийся через суд остановить строительство очередного ресторана на исторической римской площади, а также мэрия Парижа, запретившая подобное строительство под Эйфелевой башней.

По статистике, каждый житель США страдает от лишнего веса. Американцы не обращают внимания на призывы врачей и журналистов, так как привыкли к «Биг Маку» с малолетства. Треть работающих граждан начинают свой день с завтрака в «Макдоналдсе» и там же обедают. «Виноват» в этом гений Рэя Крока, который за свою долгую жизнь заработал целое состояние благодаря тому, что приучил американскую нацию питаться обыкновенными котлетами, зажатыми между двумя половинками обыкновенной же булки.

В начале 2003 г. корпорация «Макдоналдс» официально объявила о первых в своей истории квартальных убытках – в октябре-декабре прошлого года они составили 344 млн долларов. Компании пришлось потратиться на сокращение числа рабочих мест, уход с трех рынков в Латинской Америке и оплату закрытия более 700 закусочных, в первую очередь в Японии и США. И этот процесс будет продолжаться.

Тем временем в 16 городах Украины успешно работают 52 ресторана быстрого питания, которые за 5 лет посетило около 100 млн человек. С 1997 г. компания инвестировала в развитие сети своих ресторанов более 76 млн долларов и до конца 2005 г. планирует открыть на украинской земле еще 16 «Макдоналдсов» – островков «настоящей Америки», изобретенной Рэем Кроком.

Лаудер Эсти (Эсте)

Настоящее имя – Жозефина Эсфирь Ментцер (род. в 1908 г.)

Американская предпринимательница венгерского происхождения, создательница косметической империи, включающей в себя десятки тысяч магазинов и салонов красоты во многих странах мира. Обладательница миллиардного состояния. В списке людей, «определивших лицо XX века», который опубликовал журнал «Тайм», она – единственная женщина – представитель косметической промышленности.

В начале 60-х гг. в парфюмерный отдел огромного парижского магазина «Галери Лафайет», что на бульваре Османн, вошла пристойного вида дама, открыла сумочку, достала оттуда большой флакон с какой-то желтоватой жидкостью и с размаху грохнула его об пол. Спустя мгновение по отделу начал распространяться удивительный аромат. Сначала ошеломленные продавцы и покупатели только переглядывались, но уже через несколько минут окружили «террористку» плотным кольцом и засыпали вопросами. Та не успевала отбиваться: «Да, это мои новые духи, – сияя улыбкой, повторяла она. – Это «Свежесть юности», а меня зовут Эсти Лаудер. Вы никогда не слышали моего имени?»

Конечно, здесь ее имени никто никогда не слышал: она знала, что в старой доброй Европе с недоверием относятся ко всему американскому. Однако это ненадолго – Эсти была в этом уверена. Главное, чтобы запомнили имя и этот замечательный запах. Для того Лаудер и приехала в Париж, чтобы разбить в

самом известном универмаге склянку со своими последними и, как она сама считала, лучшими в мире духами. Смело. Ну а как еще она могла вырваться с кухни, где варила свои кремы в кастрюле из-под сосисок?

Лаудер создала империю косметики из ничего, из мечты. У нее не было ни денег, ни товароведческих, ни специальных технических знаний в производстве косметических препаратов и средств ухода за кожей, ни даже делового опыта. В итоге же она смогла создать несравненное царство красоты. Эсти Лаудер – некоронованная королева индустрии, оборот которой составляет миллиарды долларов.

Родилась будущая «принцесса косметики» 1 июля 1908 г. в нью-йоркском Куинсе в семье венгерских эмигрантов Макса и Розы Ментцер и была названа Эсфирью в честь любимой тетушки. Отец Эсфири торговал зерном и держал скобяную лавочку в итальянском гетто, а мать работала швеей, изо всех сил стараясь, чтобы у девятерых детей была еда на столе. Лаудер всегда стыдилась иммигрантского происхождения и родителей, говоривших по-английски с сильным акцентом: «Я отчаянно желала быть стопроцентной американкой».

Девочка рано начала работать в лавке отца, помогая ему вести дела и оформлять витрины. При этом она мечтала о славе актрисы, цветах и галантных поклонниках. Работа с покупателями смолоду научила Эсфирь предприимчивости и искусству продавать. Она говорила, что в те годы в Куинсе главное влияние на нее оказывал отец – первый наставник и образец для подражания. Впоследствии она утверждала, что чувство прекрасного унаследовала от красивой матери, а сильный характер – от отца. Его предприимчивость научила Лаудер тому, что в жизни необходимо рассчитывать прежде всего на себя.

Эсфири было шесть лет, когда разразилась Первая мировая война и в семье появился дядюшка Джон Шотц: приехал погостить, да так и остался, расположившись в ветхом сарае прямо за родительским домом, где он оборудовал свою лабораторию. Дядя был химиком, занимавшимся изготовлением средств по уходу за кожей. С годами Джон Шотц стал для подрастающей племянницы «волшебником, идеалом и наставником». Эсфирь, как и все подростки, была очень впечатлительной, и роль дяди в формировании ее будущего характера оказалась большей, чем можно было предположить в то время. «Он завладел моим воображением так, как не удавалось больше никому и никогда. Благодаря дяде Джону я увидела свое предназначение… Как загипнотизированная, я наблюдала и училась».

Эсфирь была самым младшим ребенком, поэтому ей выпало на долю занимать место баловня и семейного идола. Она посещала общественную школу в Куинсе до восьмого класса. В то время девушка была одержима чистотой своей кожи и всю юность пользовалась дядюшкиной продукцией, не забывая расхваливать ее и делиться с окружающими. «Все мои подружки в Ньютонской средней школе буквально купались в наших кремах».

Несколько раз Эсфирь проводила лето в Милуоки, штат Висконсин, который узнала и полюбила. Одно время она даже думала туда переехать. Сразу после того, как девушка бросила школу, за ней стал ухаживать Джозеф Лаутер (позже изменивший фамилию на Лаудер) – удачливый бизнесмен, владелец магазина модной одежды, который ласково называл ее «моей блондиночкой». Они обручились и 15 января 1930 г. поженились. В свои двадцать два года Эсфирь была восхитительна. По ее собственным словам, «кожа невесты сияла. Так зарождалась Эсти Лаудер». Тогда же она решила навек распрощаться со своим неблагозвучным именем и придумала себе более эффектное – Эсти.

Все это время ее опыты по самостоятельному изготовлению косметики продолжались: на кухне, в перерывах между приготовлением еды, создавались кремы для лица, помады и пудры. И однажды Эсти положила свои кремы в сумочку и пошла в ближайший салон красоты «Хаус оф Эш Блондиз», чтобы устроить первую в истории парфюмерии бесплатную презентацию.

«Вы хотите подстричься или сделать маникюр?» – приветливо обратилась к ней администратор. «И сделать маникюр, и увидеть управляющего. Мы уже беседовали на днях», – невозмутимо ответила Эсти. Это был блеф чистой воды. Но уже через десять минут управляющий распорядился накладывать на лицо клиенток новые кремы. Бесплатно. Конечно, если они пожелают. Ход был безошибочный: какая женщина откажется от бесплатной услуги? Желающих оказалось много, а спустя пару дней посетительницы буквально штурмовали заведение – принципиально новая реклама товара прошла на ура.

Через месяц к Эсти Лаудер обратились несколько владельцев окрестных салонов. Через полгода ее кремами пользовались уже не только в округе, но и во всем Нью-Йорке. Даже в престижном «Аппер Ист Сайд». Дебютантке удалось создать рынок никому не известных ранее кремов благодаря прекрасному умению продавать. Она останавливала людей на улицах, чтобы продемонстрировать преимущества своего товара. И могла проповедовать власть красоты любому, кто готов был слушать: «Я

была безвозвратно захвачена идеей созидания красоты».

Неутомимая Эсти устраивала бесплатные демонстрации в салонах, гостиницах, частных домах, в метро – везде, где только представлялась возможность. Она никогда не упускала случая продемонстрировать свою продукцию, и не только в центральных салонах красоты, а везде и всюду. Ее девизом стало: «Никогда не следует недооценивать желание каждой женщины быть прекрасной».

В 1933 г. в семье родился первый ребенок, которого назвали Леонард. Джо работал бухгалтером, а Эсти продавала кремы для ухода за кожей. Как раз в это время в телефонном справочнике Нью-Йорка появилась компания «Лаудер Кемистс», что отметило их вхождение в индустрию красоты.

С каждым годом продажи росли. Увлечение женщин новой косметикой приобретало размеры эпидемии. Секрет успеха был очень прост. На презентациях каждая получала маленький бесплатный образец – чуть-чуть пудры, немного помады и так далее – и проникалась к Эсти Лаудер благодарностью, а к ее товарам – доверием. В итоге появлялся спрос, в конце концов обеспечивший изобретательнице этого рекламного трюка мировое имя и баснословные доходы. К раздражению конкурентов, такие подарки клиенткам стали ее визитной карточкой на долгие годы.

Доказательством упорства и энергичности Лаудер стало внедрение на рынок с практически неизвестной продукцией: «Лето за летом я постоянно рекламировала кремы, убеждая женщин-распространителей косметической продукции. Зимой я ходила в гости к этим энтузиасткам и под предлогом игры в бридж заводила с ними дружбу, в итоге мой крем продавался лучше».

Лаудер пользовалась этим методом для того, чтобы попасть в приличное общество Нью-Йорка. Она устроила так, что ее представили наиболее влиятельным владелицам гостиниц. В результате Эсти получала приглашения на их вечеринки и там рекламировала свою продукцию. Социальные контакты очень важны для успешного бизнеса в индустрии красоты, поэтому она решила реализовать мечты своего детства и стать элегантной женщиной, стильной и оригинальной. В коммерческих целях Эсти прибегала и к фальсификациям, приукрашивая как свое происхождение, так и продукцию, которую назвала «Суперобогащенный крем на все случаи жизни». В интересах дела можно и приврать, считала она, а все остальное – вторично.

Лаудер мастерски изображала богатую и известную светскую женщину. Считая, что для преуспевания на рынке косметической

продукции очень важно иметь соответствующий имидж, она одевалась, как ее самые элитные покупательницы, и имитировала их поведение. Вскоре оказалось, что интуитивно выбранная линия поведения верна.

Эсти Лаудер преобразилась в признанную и влиятельную прекрасную даму и отлично справлялась с ролью. Единственное, что ее волновало в стремлении подчинить себе все и вся, – это ее бизнес. Даже отношения с мужем отодвинулись на второй план. Их брак рухнул, и 1 апреля 1939 г. супруги развелись. Вместе с шестилетним сыном Эсти переехала в Майами-Бич, где, амбициозная, как всегда, создала представительство в шикарном отеле «Рони Плаза» на Коллинз Авеню. Ее движущей силой был принцип: «Имидж – это все».

Следующие три года Лаудер разъезжала по окрестным курортам. В отелях Майами ее знали в лицо и по имени каждая уборщица и каждый менеджер. Она устраивала в просторных холлах презентации своих кремов, продавала их, собственноручно делала макияж, всякий раз оказывая клиенткам как можно больше персонального внимания. Почти со всеми знакомилась лично.

Планируя стратегию продвижения наверх, Эсти выбирала наиболее быстрые пути. Решив, что проще всего использовать деньги и происхождение выдающихся людей, она обратилась к английскому филантропу Д. Майерсу, а затем к президенту «Международных Запахов и Ароматов» А. Льюису, у которого училась тонкостям производства духов. Она также поддерживала близкие отношения с директором «Метро-Голдвин-Майер» Ч. Московичем. Годы были потрачены «на поиски прекрасного принца, который помог бы осуществить ее мечты». Этого не произошло.

От бесплодных поисков покровителя-единомышленника Лаудер стала уставать. И тут серьезно заболел сын, что воссоединило ее с Джо как заботливых отца и мать. В конце 1942 г. они опять поженились, решив совместно заниматься косметическим бизнесом. Сферы деятельности поделили так: Эсти берет на себя маркетинг, Джозеф отвечает за финансы.

Создание семейной косметической империи было ненадолго прервано в декабре 1944 г., когда Эсти родила второго сына, Рональда. К работе она вернулась практически сразу же, и уже через год была основана компания «Эсти Лаудер, Инк.».

Сначала супруги все делали сами и выпускали только четыре продукта для ухода за кожей (крем для проблемной кожи, очищающее масло, насыщенный многоцелевой крем, питательный лосьон) и несколько видов декоративной косметики (пудру,

бирюзовые тени для век, ярко-красную помаду). Это была первая полная косметическая линия Эсти Лаудер. Вскоре она разработала для этой линии особую зеленовато-голубую упаковку. Цвет, известный как «лаудер блю», прекрасно гармонировал с интерьером любой ванной.

Эсти настаивала: в большом бизнесе не бывает мелочей. Она следила за каждым центом, обедала в кафетериях, пользовалась общественным транспортом. Заметив, что многие женщины покупают косметику между делом, наряду с другими товарами, она стала открывать свои фирменные отделы в престижных и модных магазинах, где продавалась дорогая одежда и аксессуары. Лаудер лично отбирала и обучала продавцов. Работники каждого нового отдела проходили у нее недельный курс обучения – хозяйка не хотела терять покупателей из-за продавщиц, которые весь день висят на телефоне или постоянно крутятся у зеркала. Они обязаны быть приветливыми и привлекательными, должны не только подробно рассказывать о каждом продукте, но и демонстрировать его возможности на своем примере.

В те дни стремительного роста Эсти отвечала за все маркетинговые решения компании. Она реформировала традиционные пути рекламы косметики и, отвергнув мнение экспертов, вложила все резервные фонды фирмы в рекламу. Тогда-то и появилась традиция «подарка к покупке». Лаудер «получила лимон и сделала из него лимонад». Ее новшество в конечном счете произвело революцию в методах, которыми пользовались универмаги для продажи косметической продукции. Внедрение теперь широко известного бесплатного подарка к каждой покупке стало признанным путем увеличения продаж.

В 1953 г. Лауд еры вложили 50 тыс. долларов в образцы, которые бесплатно разослали по почте, и в результате получили тысячи новых покупателей. Но несмотря на успех, денег на настоящую лабораторию не хватало. Кремы по-прежнему изготавливались в кустарных условиях. Однако уже не дома, а в арендованном углу огромной кухни одного из ресторанов на Манхэттене. Лауд еры растирали сухие травы в порошок, смешивали их с маслами, стерилизовали кипятком баночки, завязывали бантики на упаковках. Все делалось вручную. Шеф-повар ресторана был очарован белокурой Эсти. Милый толстяк и не подозревал, что пригрел на своей кухне родоначальницу будущей косметической империи.

Там, на Манхэттене, Лаудер приготовила свою первую большую партию товара – по заказу огромного магазина «Сакс» с Пятой авеню, имеющего множество филиалов в других городах. Это были масло для ванн и духи «Свежесть юности», которые еще

не были такими роскошными, как ее косметика впоследствии, и имели вполне приемлемую цену – 8,5 долларов.

Эсти пришла к выводу, что ее продукция должна продаваться только в самых престижных универмагах, торгующих в оживленных, бойких местах. Такие универмаги могли предоставлять партнерам кредит. Универмаг «Сакс» удовлетворял всем требованиям. Лаудер была права в оценке рыночной ситуации, и та первая партия товара на сумму 800 долларов ушла буквально за два дня. Так о компании «Эсти Лаудер, Инк.» узнали в Нью-Йорке и за его пределами – Эсти стала получать заказы от магазинов со всей страны.

Гениальность идеи заключалась в выходе сразу на самые известные универмаги, что придало имиджу компании высокий престиж, подразумевая высокое качество изделий. Эсти лично стала предлагать свою продукцию только лучшим универмагам страны, переезжая из города в город и ставя цель проникнуть в каждый из них. Джо занимался производством и управлением.

В начале 50-х гг. Эсти открыла косметические отделы по всей Америке в престижных магазинах «Маршал Филд», «И. Магнин», «Нейман-Маркус» и «Бонвит Тэллер». Открытие нового отдела в «Нейман-Маркусе» в первый день 1954 г. сопровождалось запуском первого слогана компании. Под музыкальное сопровождение приятный голос Эсти Лаудер предлагал «начать новый год с новым лицом».

В то время один из директоров государственного универмага говорил об Эсти: «Это тиран, но творческая личность». А управляющий «Нейман-Маркус» вспоминал: «Она являлась в магазины, практически сметала продукцию «Чарльз оф зе Ритц» на пол и, бушуя, поднималась наверх, если обнаруживала, что потеряла хотя бы дюйм торгового места». Ее ненависть к конкурентам не имела себе равных и являлась одним из главных факторов успеха. Она считала «Ревлон», «Рубинштейн» и «Чарльз оф зе Ритц» своими смертельными врагами и воевала против них, как будто действительно шла война.

В 1958 г. семейное предприятие Лауд еров расширилось, когда 24-летний Леонард оставил службу на флоте и присоединился к фирме. Его готовили в наследники. В 60-х гг. в бизнес «Эсти Лаудер, Инк.» было вложено 14 млн долларов.

В это время «Ревлон» продавался в 15 тыс. торговых точек, тогда как продукция Эсти Лаудер – в 1,2 тыс. магазинов. Она и Чарльз Ревзон вступили в ожесточенную борьбу, испытывая друг к другу симпатию и ненависть одновременно. Они оба были детьми еврейских иммигрантов, самоучками, оба изначально не имели ни гроша за душой, обладая гениальностью и страстью к бизнесу.

Лаудер обвиняла «Ревлон» в плагиате и заявляла средствам массовой информации: «50 % ревлоновских разработок сделаны у меня».

Когда Леонард предложил матери вызвать конкурента на дуэль на шпагах, Эсти изрекла: «В данное время Чарльз Ревзон – мой друг. Он не принимает меня всерьез. Он считает меня просто привлекательной блондинкой. В тот момент, когда я выпущу на рынок продукцию, способную конкурировать с ним, он будет обескуражен. Но пока к такой битве мы не готовы».

Одновременно с завоеванием Америки «Эсти Лаудер, Инк.» собиралась покорить Европу. Перед тем как разбить флакон духов в «Галери Лафайет», Лаудер внимательно изучила повадки тамошней публики. Феминизм, демократазация взглядов, зарождающийся культ молодости, набиравшая обороты высокая мода – все это должно было работать на нее. Смелая, почти авангардная акция в парфюмерном отделе привлекла внимание журналистов, обеспечивших ей бесплатную рекламу.

В конце 60-х гг. Эсти создала косметику для мужчин – коллекцию «Арамис» (если женщина может носить мужской костюм, то почему мужчина не может пользоваться кремом?). Французы, а за ними немцы и англичане по достоинству оценили новшество.

В 1968 г. Лаудер мгновенно отреагировала на европейский взлет движения «зеленых» и создала коллекцию «Клиник» – первую полную линию косметики, ориентированную на снижение аллергических кожных реакций. В ней было более 100 косметических средств на все случаи жизни – от морщин и синяков под глазами до кожных раздражений. Публика была в восторге – крем и лосьон опередили по уровню продаж другие продукты для ухода за кожей. Успех был оглушительным.

Однако не все знают, чего это стоило. Когда серия уже была запущена в производство, вдруг обнаружилось, что торговая марка «Клиник» используется другой компанией. Началась страшная паника. Эсти и Джо вступили в переговоры с владельцем торговой марки, Эдвардом Дауном и предложили ему 5 тыс. долларов за право на использование названия. Над суммой, которая казалась супругам непомерной ценой, Даун просто посмеялся. Сто тысяч долларов, уплаченные в качестве выкупа, были ощутимым ударом для еще неоперившейся фирмы. Кризис был преодолен, но не забыт, послужив хорошим уроком на будущее.

Завоевать европейский рынок духов с его прочными традициями и известными брендами было непросто. Однако у Эсти Лаудер получилось. Она устраивала балы, званые обеды,

вечеринки, коктейли, которым придумала завлекательное название «Богатые и знаменитые». Шумные сборища с непременным участием журналистов проходили в ее доме на Манхэттене, на вилле в Южной Франции, в шикарной лондонской квартире и в доме в Палм-Бич. Пресса работала без осечек: «Самые красивые мужчины Нью-Йорка высоко оценили новую коллекцию Эсти Лаудер», «Первые леди Нью-Йорка очень полюбили новый аромат Эсти Лаудер». А дальше были премии, первые места на конкурсах, растущий успех. И Европа признала, что «эта американка Лаудер действительно умеет делать духи».

В начале 70-х гг. изделия «Эсти Лаудер, Инк.» продавались более чем в семидесяти странах. В 1973 г. Лаудер предложила сыну Леонарду место президента компании. Сама она оставалась его шефом как главный владелец компании.

Сегодня империя Эсти Лаудер описывается сухими, но очень внушительными цифрами. На переломе веков ежегодные продажи компании составляли около 3,5 млрд долларов. Сеть из 30 тыс. салонов красоты, носящих ее имя, и бесчисленного множества фирменных отделов раскинута по всему миру. Кто такая Эсти Лаудер, знают более чем в 100 странах. В ее фирме работают свыше 15 тыс. человек. Цифрами же можно попробовать выразить и главное достижение Лаудер в области рекламы: достаточно подарить покупателю миллиграмм духов или 2 грамма крема, чтобы потом духи продавались литрами, а кремы – килограммами.

По мнению журнала «Форчун», империя косметики Лаудер сделала ее хозяйку одной из богатейших женщин мира, обладающей капиталом 5,2 млрд долларов. Она была в этом рейтинге единственной женщиной, добившейся всего самостоятельно. У Эсти с детства была мечта стать королевой, она много работала и в конце концов заняла положение, к которому стремилась. Превращение «из грязи – в князи» выглядело еще более величественным из-за придуманных ею сказок о графском происхождении и благородном европейском воспитании. Много лет Лаудер вводила в заблуждение средства массовой информации, заставляя верить в истории, далекие от правды. Но фантазии стали реальностью, позволив Золушке обрести волшебное королевство.

Сейчас она живет без фантазий, в реальной жизни гордо владея манхэттенским небоскребом, виллой в Сен-Жан-Кап-Ферре и укромным уголком на взморье во

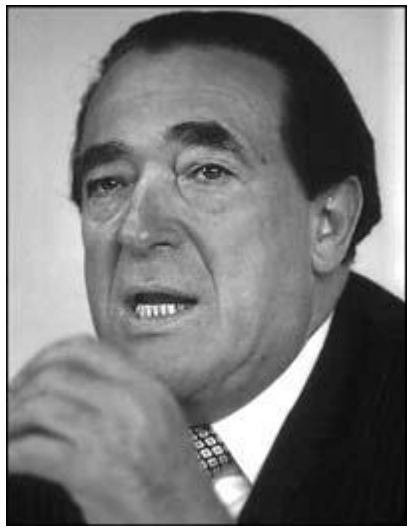
Флориде. Не так уж плохо для женщины, начинавшей без денег, без образования и квалификации. Лаудер всегда преследовала свою цель с нетерпением и агрессивностью, не

полагаясь на чужие ориентиры. Это позволило ей пробиться к вершине, перепрыгнув сразу через несколько ступеней социальной лестницы. Ее история вдохновляет и вселяет веру в торжество разума над обстоятельствами. Но Эсти заплатила за это немалую цену: «Величайшим из всех мифов является тот, который обещает волшебную формулу мгновенного успеха. Я взвалила на себя непосильную ношу. Была постоянная работа, пристальное внимание к мелочам, недосыпание, переживания, боли в сердце».

Лаудер возвысилась благодаря воле и целеустремленности, и, по ее мнению, награда стоила затраченных усилий. Эта королева империи красоты, талантливая фантазерка заслужила всеобщее признание за вклад в совершенствовании мира косметики.

Максвелл Роберт

Настоящее имя – Ян Людвик Хох (род. в 1923 г. – ум. в 1991 г.)



Известный британский издатель, продюсер и телемагнат словацкого происхождения. Основатель огромной газетно-издательской империи. Владелец «Максвелл коммюникейшн компани», издательства «Медиа пресс»,

«Пергамон пресс» и др. Издатель многотиражных газет «Дейли Миррор», «Дейли Ньюс» и др. Акционер многих средств массовой информации, в том числе агентства Рейтер. Миллиардер, владелец недвижимости во многих странах Европы и США.

Летом 1944 г. бывший командир британского батальона снайперов Боб Максвелл находился на разведывательной работе в Париже. Здесь он встретил свою будущую жену, француженку Элизабет и влюбился в нее с первого взгляда. Делая ей предложение, он говорил: «Я получу

Военный крест. Я воссоздам семью. Я сколочу состояние. Я стану премьер-министром Англии. Я буду дарить вам счастье до конца моих дней». Это романтическое заявление было слишком смелым для того времени. К тому же оно звучало из уст человека, который тогда был всего лишь двадцатилетним сержантом, да еще не являлся гражданином страны, которую собирался возглавить. Однако впоследствии он выполнил все свои обещания. Кроме одного – так и не стал главой английского кабинета.

Роберт Максвелл родился 10 июня 1923 г. в карпатской

деревушке Солотвино, на территории Восточной Чехословакии. Его настоящее имя – Людвик Хох. Он был третьим ребенком и старшим сыном бедного еврейского батрака. Мать всегда считала, что сына ожидает большое будущее и что он станет знаменитым раввином. Она делала для мальчика все, что могла, и уже к четырем с половиной годам научила его читать. В 1936 г. Людвик поступил в Братиславскую ешиву, но через некоторое время бросил занятия, понимая, что профессия раввина – не для него. Он стал продавцом бижутерии. Однако и это занятие не стало его призванием, ибо с детства Людвик испытывал ненасытную страсть только к чтению и политике. После расчленения Чехословацкой республики, когда в марте 1939 г. Словакия стала протекторатом Третьего рейха, он понял, что необходимо бежать из страны.

Летом, когда ему исполнилось шестнадцать, Людвик пешком прошел 445 км и добрался до Бухареста. Там он познакомился с членами запрещенного молодежного союза «Сокол». За причастность к действиям этой группы молодого «революционера» арестовали и обвинили в шпионаже. Ударив старого охранника, везшего его на суд, наручниками по голове, он бежал. Снять наручники помогла какая-то цыганка. Юноша на поезде доехал до югославской границы, перешел ее и, добравшись до Белграда, обратился во французское консульство. Скрыв свой подлинный возраст, он вступил в Иностранный легион и свое семнадцатилетие встретил уже в окопах. Несколько позже Людвик отказался от заманчивого предложения ехать учиться в США, сказав, что будет драться с фашистами.

В связи с тем что немецкое командование отдало распоряжение всех взятых в плен словаков, воюющих на стороне союзников, расстреливать, а выявленных среди них евреев передавать в гестапо, Людвик Хох начал пользоваться английскими псевдонимами. Он менял их несколько раз и к концу войны окончательно остановился на фамилии Максвелл.

В январе 1945 г. Максвелл получил офицерское звание младшего лейтенанта. В начале марта за участие в операции «Блэк кок» его наградили Военным крестом. Так исполнилось первое из обещаний, данных им своей невесте Элизабет Мейнар. Это, конечно, укрепило у девушки веру в человека, собиравшегося стать ее мужем, и сильнее всех прочих доводов повлияло на ее решение. В этом же месяце они обвенчались. Позже Элизабет вспоминала, что в то время она подумала о Роберте: «С этим человеком я, по крайней мере, никогда не соскучусь».

Чуть позже двадцатидвухлетний супруг в одном из писем изложил жене свою философию брака, воплотив ее в следующих

практических категориях: «Вот мои шесть правил идеального партнерства: не придирайся; не ругай понапрасну; непременно хвали, если есть за что; постоянно проявляй внимательность; будь вежлив; полностью доверяй себе и партнеру». В будущем он с успехом применял эти заповеди не только в семейной жизни, но и в бизнесе.

Когда закончилась война, Максвелл окончательно решил связать свою судьбу с Британией. Он был твердо намерен достичь успеха в той или иной области, хотя еще сам не знал в какой. В июле 1945 г. Максвелл был направлен в Берлин в составе передового отряда, высланного для принятия британского сектора Берлина от Советской Армии. Благодаря знанию нескольких языков его назначили адъютантом при военной администрации. В это время он продолжал совершенствовать французский и русский языки и планировал освоить испанский.

Когда Максвеллу предложили стать кадровым офицером, он ответил, что не может принять это предложение, так как не имеет британского гражданства. 19 июня 1946 г. Максвелл получил удостоверение о натурализации, а уже на следующий день его назначили на должность «временного офицера сектора контроля над информационными службами группы внешней информации». Другими словами, он стал цензором вновь рождающейся свободной прессы Берлина.

Работая в Контрольной комиссии, Максвелл не только тесно контактировал с прессой, но и набирался опыта в бартерной торговле. В сентябре 1946 г. он приобрел 90 акций компании «Лоу-Белл», которая в то время занималась торговыми операциями, а купив несколько позже еще 300 акций, даже стал одним из ее директоров. В марте 1947 г. Роберт уволился из армии. Однако работа в Контрольной комиссии и Объединенном экспортно-импортном агентстве позволила ему приобрести навыки, которые оказались неоценимыми в его дальнейшей коммерческой деятельности.

Через неделю после увольнения он зарегистрировал свою компанию – «Европейскую корпорацию периодических изданий, рекламы и объявлений» (ЕППАК). Забрав жену и сына Майкла, Максвелл еще некоторое время пробыл в Германии, а затем выехал в Великобританию. Любопытно, что, несмотря на свое название, первую прибыль ЕППАК получила в результате продажи тонны каустической соды.

Пользуясь старыми связями, Максвелл стал заниматься импортом в Британию немецких газет, основными покупателями которых были германские военнопленные. По мере того как они уезжали на родину, падала и реализация продукции. Максвелл

был вынужден искать других потребителей. Он выяснил, что за годы войны наука двигалась вперед, а обмен научной информацией был недостаточен, между тем немецкие научные журналы представляли огромную ценность для западных ученых. Поэтому Максвелл решил всерьез заняться их импортом. В начале этой деятельности он помог известному издателю Шпрингеру реализовать в Англии через свою фирму ЕППАК старые номера его научных журналов. С одной стороны, он помог «стать на ноги» самому Шпрингеру и его фирме, а с другой – начал собственную деятельность по изданию и распространению научной литературы.

В 1949 г. на смену ЕППАК пришла компания «Ланге, Максвелл энд Шпрингер». Эта фирма, продававшая книги и журналы во всех странах мира, быстро набирала обороты, и уже через два года в ее штате было 120 сотрудников. После того как в начале пятидесятых годов были сняты ограничения послевоенного времени, Шпрингер мог в любой момент порвать отношения с Максвеллом. Однако он не сделал этого и оставался его партнером до 1959 г. За десять лет сотрудничества общая сумма чистого оборота фирмы Максвелла и Шпрингера составила более 20 млн немецких марок.

Летом 1950 г. Максвелл приобрел контрольный пакет акций британского издательства «Баттерворт энд компани» за 13 тыс. фунтов стерлингов, причем недостающую часть суммы был вынужден взять взаймы. Поскольку на тот момент издательство мало что успело сделать и не имело имени, Роберт решил переименовать свое новое приобретение и выбрал для него имя греческого города, прославившегося необыкновенной библиотекой. Так появилось издательство «Пергамон пресс», ставшее в дальнейшем любимым детищем Роберта. Этот поворотный момент принес Максвеллу бешеный успех, затмивший все его достижения в газетном деле и сделавший вторым в мире крупнейшим издателем научной литературы.

В связи с тем что спрос на учебники, справочники и журналы неуклонно возрастал, Максвелл должен был все свое время уделять издательству. В январе 1955 г. он поставил перед правлением своей компании задачу: к 1957 г. выпускать 100 наименований в год. Он планировал систематическое расширение производства, позволяющее за несколько лет удвоить объем выпускаемой продукции.

В 1961 г. Максвелл приступил к реализации нового замысла – издания «Библиотеки для Содружества Наций и всего мира по научным, техническим, инженерным и гуманитарным знаниям». В его планы входило выпустить за 6 лет тысячу дешевых и

оригинальных учебников, а также перевести эту серию на немецкий, французский, русский и испанский языки. В следующем году издатель совершил турне по многим странам мира, договариваясь о создании книг для «Библиотеки». К 1966 г. оценочная стоимость «Пергамона» составляла уже 7 млн фунтов стерлингов, а годовой оборот – 5 млн фунтов. В компании работало 2,5 тыс. человек, она выпускала более 600 наименований книг и 120 журналов в год.

В 1968 г. продукцию «Пергамон пресс» покупали около 125 стран, количество журналов и серийных изданий дошло до 185, а прибыль до вычета налогов составила более 2 млн фунтов стерлингов. Делая доклад перед акционерами, преуспевающий издатель сообщил, что прибыль текущего года остается в рамках прогноза не менее 2,5 млн фунтов. В то время он даже не мог предположить, что это был его последний доклад в качестве председателя правления «Пергамона».

Дело было в том, что в начале 60-х гг. Максвелл начал достаточно серьезно заниматься политикой, войдя в нее так же внезапно и эффектно, как делал все остальное. Его влекло туда, где была власть и где он мог в полной мере проявить свойственное ему чувство социальной справедливости и ответственности. Позже Роберт говорил, что политика была для него невыносимо скучным и мучительным занятием. Однако понимание этого пришло после того, как он в течение 15 лет выставлял свою кандидатуру в парламент от округа Бэкингем и в течение 6 лет заседал в палате общин.

В этот период Максвелл все меньше и меньше времени уделял «Пергамону». Почивая на лаврах, удачливый бизнесмен утратил бдительность и позволил себя обмануть. Компания «Лиско» предложила ему продать «Пергамон пресс» с целью объединения всей накопленной научной информации с имеющимися у «Лиско» возможностями по хранению данных в компьютерах. Самому Максвеллу при этом предлагали должность президента по Европейскому региону в новообразованном консорциуме. Однако за этим внешне заманчивым предложением, как оказалось, скрывалась достаточно грязная игра. Нарушая первоначальные договоренности, компания «Лиско» начала тянуть время, интенсивно занимаясь скупкой акций «Пергамона».

Ситуацию осложнило то, что опекуны доверительной собственности, сформированной для детей Роберта, продали 600 тыс. акций «Пергамон пресс» на свободном рынке, а инспектора Комиссии по слияниям сделали ряд «ошибок». Против Максвелла была предпринята целая кампания безжалостных нападок и клеветы. В итоге в результате тайного голосования

акционеров девять директоров, в том числе и Максвелл, были исключены из правления. Таким образом, фирма, лично созданная Максвеллом и процветавшая под его руководством в течение 20 лет, по злой иронии судьбы выставила своего основателя за дверь.

Одновременно с этим на политическом поприще у Максвелла тоже пошла полоса неудач. Потеряв в 1970 г. место в парламенте, он делал все, чтобы его вернуть. Однако небольшое отставание от лидера не позволило ему это сделать.

А в «Пергамон пресс» в это время происходили драматические перемены. С того момента, когда Максвелл был вынужден покинуть директорское кресло, дела фирмы ухудшались с каждым днем. В ней не было никого, кто обладал бы максвелловским чутьем и хваткой, а независимый председатель правления сэр Генри не мог осуществлять руководство фирмой на должном уровне: «“Пергамон” без Максвелла – это все равно, что скаковая лошадь без ног».

В сентябре 1970 г. Максвелл начал кампанию по возвращению себе контроля над «Пергамон пресс». К этому времени и новые хозяева фирмы стали понимать, что восстановить ее дееспособность они не в состоянии, и заявили, что «приобретение «Пергамона» было ошибкой в 24 млн долларов». К концу 1973 г. до полусотни редакторов журналов, от которых главным образом зависело будущее «Пергамона», потребовали возвращения Максвелла. Все понимали, что без его предпринимательской хватки фирме не выкарабкаться. Сотрудники, которые верили в своего бывшего босса, как ни в кого другого, и были главными его козырями в борьбе за свое детище.

Мало кто знал, что в это время Максвелл находился на грани банкротства. Черная полоса, начавшаяся в 1969 г. в бизнесе и в политике, а также судебные процессы по обе стороны Атлантики обошлись ему очень дорого, а 28 % его акций в то время практически не приносили дохода. Единственная надежда как для Максвелла, так и для «Пергамона» состояла в том, что он должен был любой ценой вернуть себе издательство и с нуля воссоздать то, чем он занимался долгие годы и что было практически уничтожено за время его отсутствия. Необходимые для этого деньги Максвелл взял в кредит через разные банки и фирмы и зимой 1974 г. начал скупать акции «Пергамон пресс», предлагая в общей сложности 1,5 млн фунтов стерлингов за компанию, которая пять лет назад стоила в 17 раз дороже.

Уже в течение первого года после восстановления Максвелла в должности председателя совета директоров «Пергамона» фирма

получила почти 2 млн фунтов стерлингов прибыли. О дальнейших ее успехах можно судить по тому, что к концу 1987 г. издательство «Пергамон пресс» опубликовало около 11 тыс. книг, имело в продаже примерно 4 тыс. наименований и издавало до четырехсот новых названий ежегодно.

Какими бы значительными ни считались прочие достижения Максвелла, ни одно из них не превзошло этот успех. И так же ни одно поражение или неудача не принесли ему столько боли, сколько кратковременная потеря издательства. Роберт не имел никакой научной или технической подготовки, у него не было даже формального образования. Но ему удалось увидеть то, что ускользнуло от взора других: что жажда научных знаний будет постоянно расти и что другие издатели научных журналов будут не в состоянии удовлетворить этот спрос: «Они думали, что на это потребуется 150 лет, а у меня это заняло меньше».

Уже в 1975 г. Максвелл ставит перед «Пергамоном» задачу снова удвоить объем производства. Он обеспечивал такие темпы, что ученые, печатающиеся в его журналах, публиковали свои труды намного раньше других, а это весьма существенно для серьезных научных работников. Максвелл впервые ввел двухъярусную систему подписки на свои журналы. Она защищала интересы индивидуального подписчика, который платил меньше, однако библиотекам приходилось платить несколько дороже. Эта практика сначала вызывала много нареканий, но со временем к ней прибегли и другие издатели. Количество выпускаемых журналов неуклонно росло и к 1976 г. составляло 200, к 1982 г. – 300, а в 1988 г. приблизилось к 400 наименований.

Занятый книгоиздательской деятельностью, Максвелл в то же время много лет пытался стать владельцем общенациональной ежедневной газеты. В разное время, начиная с 1964 г., он собирался купить «Дейли геральд», «Сан», «Ньюс оф зе уорлд». Попытка приобрести ведущую газету Шотландии «Скотиш дейли экспресс» обошлась Максвеллу в 144 тыс. фунтов стерлингов убытков. Но бизнесмен обладал железной силой воли и потрясающей целеустремленностью. Несмотря на все газетные проблемы, с которыми он столкнулся за эти годы, он не изменил своему стремлению и в 1984 г. предпринял еще одну попытку. На этот раз его целью стала «Миррор групп ньюспейперз».

Это была довольно специфическая компания. Порядки внутри фирмы были таковы, что из-за алчности профсоюза печатников и неразумного попустительства со стороны администрации газета выходила всего один раз в день и расходы в ней явно превышали доходы. Тираж стремительно падал, тем не менее журналисты отрицательно относились к перспективе продажи газеты в связи с

тем, что нынешнее руководство можно было уговорить или припугнуть забастовкой ради получения дополнительных льгот, а новый собственник, каким бы он ни был, этого, вероятно, не позволил бы. Любой предприниматель понимал, что в таких условиях нельзя было рассчитывать не только на прибыль, но и на простое выживание газеты.

Сложившаяся ситуация была словно специально создана для Максвелла. В июле 1984 г. он блестяще реализовал свой замысел. При решении вопроса о перекупке фирмы хозяин «Пергамона» действовал стремительно, решительно и скрытно. Никто не был в силах его остановить. В результате все оказались перед выбором: либо работать на Максвелла с его достаточно жестким подходом к решению всех вопросов, либо искать себе другую работу.

В коммерческих кругах Максвелл в основном был известен как бизнесмен и финансист, на которого работает множество сотрудников. Он тратил миллиарды на свои затеи, его трудно было застать на своем месте. Сегодня он здесь, завтра в Токио, послезавтра в Париже. Как только появлялась информация, что кто-то покупает газетную или издательскую компанию, редакторам финансово-экономических отделов его имя первым приходило в голову. Личность этого человека всегда обладала большой притягательной силой.

Работать у Максвелла было достаточно сложно. Его потрясающая работоспособность не имела границ, и, как писал Джо Хейнз, «создавалось впечатление, что демон, сидящий в нем и заставляющий его работать, видимо растет с каждым днем». При такой собственной работоспособности у него не укладывалось в голове, что не все сотрудники в состоянии выполнить требуемый им объем работы. В Максвелле как руководителе прежде всего поражало умение одновременно решать несколько дел, организуя работу компании по образу и подобию конвейера. Обычно он предпочитал, чтобы подчиненные приходили к нему с готовыми решениями, а не с проблемами, несмотря на то что шеф редко оставлял их без своих поправок. Он все любил улучшать, даже написанное профессиональными журналистами.

Максвелл всегда жил на виду, процветал на информации во всех ее формах, хотя умел говорить только то, что хотел сказать, и скрывать то, что хотели знать другие, особенно любопытные газетчики, работающие у конкурентов. Однако за это приходилось платить, и платил он своей репутацией. Общее мнение практически всех журналистов состоит в том, что Максвелл был помешан на власти и известности и хотел контролировать все, что только возможно, – от телевизионных

станций до футбольных клубов, от газет до Игр Сообщества. Между тем они не учитывали то, что многие его акции носили чисто благотворительный характер.

В жизни Максвелла часто проявлялась противоречивость. Она касалась практически всех его дел. Хотя он не любил коммунизм, но часто печатал выступления и сочинения большинства руководителей социалистических стран. Он неоднократно бывал в этих странах и даже удостоился высоких наград: болгарского ордена «Стара-Планина» первого класса, польского ордена «За заслуги» со Звездой и ученой степени доктора наук от Московского университета.

Западные страны также не обошли его вниманием. Он получил диплом почетного доктора наук от Политехнического института в Нью-Йорке, почетного доктора Эбердинского университета, шведский орден Полярной звезды, медаль Нобелевского фонда и много других престижных наград. Из-за этой противоречивости журналисты, да и не только они, создали Максвеллу репутацию загадочного человека. И ему доставляло большое удовольствие ее поддерживать.

К своему огромному состоянию Роберт относился весьма сдержанно, считая, что главное удовольствие, которое оно ему доставляет, – это возможность не задумываться над тем, где припарковать машину. Он очень ценил время, считая, что время – это деньги, но вместе с тем достаточно редко носил часы, более того, часто не знал, какое сегодня число. Расписание его деловых встреч было весьма насыщенно, но ему крайне редко удавалось его соблюдать.

Максвелл купил себе собственный самолет только для того, чтобы не быть в зависимости от авиакомпаний. Он очень ценил в других пунктуальность, однако сам ею не отличался. Как правило, даже если он попадал на заранее запланированную встречу, то обязательно с опозданием. А вообще Роберт мог все поменять в последнюю минуту. Неписаное правило, следуя которому он всегда отвечал на телефонные звонки, делало беседу с ним поблизости от телефона практически невозможной.

Многих компаньонов и сотрудников Максвелла пугал не столько его стиль руководства, сколько чисто внешнее впечатление: «Его физические размеры устрашают, и многим новичкам кажется, что он целиком заполняет собой комнату, как бы просторна она ни была. К тому же у него особый дар, встречающийся, видимо, только у политиков и крупных бизнесменов: выносливость, которой не видно предела и которая не покидает его, пока начатое дело не закончено. Он всегда выглядит так, словно нисколько не сомневается, чем все

кончится, хотя на самом деле исход далеко не предрешен, и это дает ему преимущество в переговорах как с предпринимателями, так и с профсоюзными лидерами».

Даже после всемирного биржевого краха в октябре 1987 г. рыночная стоимость корпорации «Максвелл коммюникейшн» составляла более 2 млрд долларов, а в планах Максвелла уже была новая цель – к 1990 г. выпускать продукцию на сумму от 3 до 5 млрд долларов.

Его компании имели отделения в 26 странах, в которых работало более 27 тыс. человек, из них 20 тыс. – в Великобритании, а 5 тыс. – в США и Канаде. Максвелл считался крупнейшим издателем в Европе и вторым по масштабам в Америке. Он являлся президентом «Премьеры» – ведущего киноканала кабельного телевидения в Соединенном Королевстве, президентом «Редифьюжн кэйбл» – кабельного телеканала с самым большим в Британии капиталом, президентом «Эм-Ти-Ви» – европейского канала поп-музыки, издателем первой паневропейской газеты «Еуропиэн», выходящей в Париже. И это далеко не полный перечень.

Несмотря на солидный возраст, Боб Максвелл был полон новых замыслов и проектов. Он мечтал, начав с нуля, создать собственную прибыльную газету, пользующуюся успехом. Однако этой мечте не суждено было сбыться.

5 ноября 1991 г. Роберт Максвелл погиб при загадочных обстоятельствах вблизи Канарских островов. Утром он исчез с палубы своей 55-метровой яхты «Леди Гислейн». После многочасовых поисков его тело извлекли из воды. Море было спокойным, а палубное ограждение одной из самых дорогих в мире яхт – достаточно высоким. Как он оказался за бортом – неизвестно… Убийство ли это было или самоубийство? И настоящий ли Максвелл похоронен в Иерусалиме? Ответов на эти вопросы до сих пор нет.

Своей неистощимой энергией и предприимчивостью Максвелл, как никто другой, заслужил ту высокую оценку, которую дал его коммерческой деятельности лорд Кер-тон – председатель Британской издательской корпорации: «Если бы у нас был еще десяток таких людей, как Роберт Максвелл, Британия не страдала бы от экономических проблем, не дающих ей покоя со времен войны».

Морита Акио

(род. в 1921 г. – ум. в 1999 г.)

Японский предприниматель и гениальный новатор маркетинга. Создатель и президент корпорации «Сони» – одной из крупнейших в мире фирм по производству электронной и вычислительной техники. Автор идей ряда неизвестных до того товаров: портативных транзисторных радиоприемников, магнитофонов и телевизоров, бытовых видеомагнитофонов и компакт-дисков. Владелец обширной торговой сети, занимающейся реализацией продукции «Сони» в 160 странах мира. Обладатель крупного состояния и недвижимости в Японии и США.

Современные японские корпорации начали формироваться в «эпоху Мэйдзи» (1869–1912 гг.). Власть в стране тогда принадлежала группе самураев, которые и создали олигархию. Они сами назначили себя руководителями первых крупных промышленных предприятий, утверждая, что «владелец японской фирмы – самурай по происхождению и бизнесмен по призванию». Уже тогда Япония начала бить рекорды по темпам экономического роста. Секрет был прост: корпорации могли привлекать из деревень сколько угодно рабочей силы. Дисциплинированные крестьяне на всю жизнь становились работниками предприятия, самоотверженно трудились и получали раза в три больше, чем могли бы заработать дома. До 70-х гг. XX в. ничего не менялось. Правительство ставило перед олигархами задачи по завоеванию западных рынков и наращиванию производства – и те их успешно выполняли. И хотя

руководители корпораций уже не обязательно были самураями, работники продолжали свято выполнять их указания, трудясь без выходных и благословляя судьбу.

Однако в последние 20 лет японские промышленные гиганты начали испытывать все большие трудности. Деревень в Японии почти не осталось, и новую неприхотливую рабочую силу взять было неоткуда. Стала рушиться система «пожизненного найма», при которой работники чрезвычайно редко по доброй воле уходили из фирмы и знали наперед, какую зарплату они будут получать через 20 лет. Владельцы корпораций просто не могут сегодня платить большие деньги старым работникам исключительно за стаж, потому что нет прежнего притока молодых, готовых брать на себя всю работу в фирме практически бесплатно. Японцы почувствовали вкус к высокому уровню потребления и предпочитают работать в небольших фирмах, занимающихся финансовыми услугами, а не петь гимн корпорации. Один из недавних опросов выпускников университетов США и Японии показал, что молодые американцы ставят на первое место такие ценности, как «патриотизм» и «трудолюбие», а японцы – «личное процветание». Престарелые руководители японских промышленных гигантов сейчас уходят из жизни вместе со своими конгломератами, в последний раз проявляя корпоративный дух.

Про некоторых людей принято говорить, что с их смертью кончается эпоха. Японский бизнесмен Акио Морита вполне заслуживает подобного высказывания. Морита является основателем одной из крупнейших промышленных империй мира – «Сони» – пионера в области производства портативных транзисторных радиоприемников, телевизоров и магнитофонов. История ее создания и развития началась с уникального делового союза двух совершенно разных людей – Акио Мориты и Масару Ибуки: их объединяли общие цели и способность обнаруживать не замеченные другими возможности уже известных изобретений.

Будущий хозяин корпорации «Сони» родился 26 января 1921 г. в Нагое в богатой семье, занимавшейся производством японской водки саке марки «Нэнохимацу». Его предки в течение трехсот лет делали этот напиток из риса, растущего в окрестностях. Фамилия Морита в буквальном переводе с японского означает «сливные рисовые поля».

Акио был миллионером с рождения и рос в роскошном дворце с теннисными кортами, слугами и всем тем, что могут дать человеку власть и деньги. Мальчик проявлял большой интерес к технике. По его словам, он был буквально потрясен электрическим фонографом. Увлечение электроникой привело к

тому, что «это мешало ему выполнять свою домашнюю работу», и он сам вспоминал позднее, что «стал самым отстающим выпускником в школе».

Отец с детства учил старшего сына навыкам управления, так как готовил его в преемники. С 10 лет Акио уже присутствовал на производственных совещаниях руководящего персонала фирмы. Это обучение, отмечал Морита, пригодилось ему в будущем, хотя ребенком он ненавидел тонкости семейного бизнеса.

До войны Акио окончил Императорский университет в Осаке, где изучал физику. Получив диплом, он стал работать экспертом по исследованиям в области электротехники. Это шло вразрез с традиционным фамильным бизнесом, но Морите удалось уговорить отца освободить его от обязанностей наследника и передать предприятие другому сыну.

После атомной бомбардировки Хиросимы и Нагасаки военнослужащий Морита, уезжая в командировку, известил начальство, что в случае окончания войны не намерен возвращаться в часть, чтобы исполнить последний приказ – коллективное самоубийство. Время показало, что он был прав, когда пошел наперекор традиции.

Масару Ибука происходил из старинной самурайской семьи, жившей в горном храмовом поселке около Никко. По профессии он был инженером-электриком и во время Второй мировой войны работал над инфракрасным поисковым устройством и приставкой к телефону, исключавшей подслушивание. В мае 1946 г. Ибука в полуразрушенном здании столичного универмага «Сирокия» открыл Токийскую телекоммуникационную техническую компанию «Токио цусин кэнкусе», в которой сначала работало 20 человек. Фабрика была расположена в бедном районе, и условия труда были крайне примитивными. Во время дождя рабочим приходилось укреплять зонты над столами, потому что крыша протекала. В поисках товара, который завоевал бы признание потребителей, Ибука решил выпускать коротковолновую приставку для радиоприемников. Это позволило бы японцам слушать популярные передачи из-за границы.

Одна из газет опубликовала сообщение об изобретении Ибуки, которое попалось на глаза Акио Морите. После знакомства бывшие военнослужащие решили объединить усилия для работы в маленькой электронной фирме Ибуки: Акио предоставил в ее распоряжение денежные средства и знания в области электроники, а Масару – талант инженера-изобретателя.

Их первой продукцией стали устройства для приготовления риса: рисоварка и электропечка. Принцип работы был прост: на дно деревянного чана уложена электроспираль, мокрый рис

замыкает электрическую цепь, ток нагревает рис до готовности, рис подсыхает, и цепь автоматически размыкается. Увы, на практике рис постоянно оказывался то недоваренным, то переваренным. Тогда партнеры стали успешно продавать на «черном рынке» упрощенную модель рисоварки – электрогрелку, представлявшую собой спираль, обшитую тканью. Это позволило им наладить выпуск придуманных Ибукой приставок к радиоприемникам, которые также пользовались огромным спросом.

Первым крупным заказом стал микшерский пульт для радиостанции «Эн-Эйч-Кей». При доставке пульта заказчику Ибука увидел в одном из кабинетов станции американский магнитофон «Вилкокс Гэй», запись в котором производилась не на проволоку, а на магнитную ленту. Ибука легко уговорил Мориту попытаться сделать такой же. Однако серьезной технической проблемой оказалось изготовление самой магнитной ленты. Первые образцы делались вручную: в поджаренную на сковородке окись железа добавлялся лак, полученный состав наносился на нарезанную рисовую бумагу кисточками. Качество записи звука было отвратительным.

Деньги Мориты – 537 долларов – помогли фирме стать на ноги, а изобретения Ибуки приблизили ее к рубежам мировой технологии. Стратегия предпринимателей строилась на использовании важных изобретений, сделанных другими, но не находивших практического применения, поскольку никто не усматривал в них коммерческого успеха. Друзья называли это «обнаружением не замеченных другими возможностей использования уже известных изобретений, улучшением их за счет оригинальных идей и превращением в товар, который пользуется спросом. Мы делаем то, чего не делают другие».

Первый нормальный катушечный магнитофон японского производства был создан только в 1950 г. Однако поначалу ожидания партнеров не оправдались. За магнитофонами не выстраивались очереди, более того, долгое время Морита не мог продать ни одного экземпляра. «Игрушка» весом 35 кг стоила 170 тыс. иен. Средняя зарплата в стране Восходящего солнца в то время была в 17 раз меньше. После длительных безуспешных попыток найти хотя бы одного частного покупателя Морита сумел сбыть новый товар Верховному суду Японии, которому остро не хватало стенографисток. Было продано 20 магнитофонов.

Затем Морита погрузил товар в старый грузовик и отправился в поездку по стране. Он посещал школы, где демонстрировал магнитофон, позиционируя его как учебное пособие. Школьные учителя хорошо отнеслись к этой продукции.

Был собран заказ на 50 тыс. магнитофонов. И с тех пор дела фирмы пошли в гору.

В 1952 г. Морите пришла в голову идея сконструировать миниатюрный радиоприемник, способный обеспечить хорошее качество звука и при этом помещающийся в нагрудный карман мужской рубашки. Как обычно, техническую сторону в реализации идеи взял на себя Ибука. Он узнал, что американцы создали полупроводниковые транзисторы, которые можно было попробовать использовать в потребительском секторе. Масару Ибука решил применить транзисторы вместо электронных ламп в их новом радиоприемнике.

Он обсудил эту идею в США с инженерами из «Вестерн электрик». Однако те сказали, что из затеи ничего не выйдет, поскольку технология изготовления транзисторов пока еще не совершенна, да и себестоимость радиоприемника будет слишком высока. Но Ибука проявил упорство. Убежденный в том, что совершенствование технологии поможет устранить производственные дефекты и снизить затраты, он заключил с «Вестерн электрик» лицензионное соглашение на изготовление транзисторов, а вернувшись домой, стал усиленно трудиться над улучшением технологического процесса. Ему удалось снизить процент брака на сборке с95%до2%и существенно уменьшить издержки производства.

Первый транзисторный приемник поступил в продажу в 1955 г. Он был очень большим и ни в какой карман не помещался. Через два года на рынок был выпущен приемник поменьше. «Это был самый маленький в мире приемник, но все же он был больше обычного кармана мужской рубашки, – вспоминал позднее Морита. – Мы заказали рубашки для наших коммивояжеров с несколько увеличенными карманами, достаточно большими, чтобы опустить туда приемник». Позднее, с коммерческим успехом маленького радио, слово «транзистор» закрепилось за самим радиоприемником.

В дальнейшем фирма занялась освоением технологии печатных плат, позволяющих изготовить еще более миниатюрную аппаратуру. Она отличалась исключительной сложностью и тонкостью. Многие операции производились под микроскопом. В результате специалисты компании создали радиоприемники такого размера, что их можно было использовать как брелок для ключей, а магнитофон ненамного превышал по размерам пачку сигарет. В 1959 г. фирма разработала первый в мире портативный черно-белый телевизор на транзисторах. За ним последовали миниатюрные цветные телевизоры.

Продолжая политику использования неприменяемых и давно

забытых изобретений и превращая их в товары, приносящие коммерческий успех, фирма Мориты получила лицензию на кинескоп, изобретенный много лет назад лауреатом Нобелевской премии Эрнстом Лоуренсом, одним из авторов бомбы, сброшенной на Хиросиму. Взяв за основу идею Лоуренса, японские специалисты разработали кинескоп с изображением, намного превосходившим по качеству все ранее достигнутое. Первый в мире цветной телевизор на транзисторах, работавший на батарейках, был выпущен ими в 1960 г. «Таким образом, – шутил

Морита, – один из создателей атомной бомбы оказался все же полезным японцам».

Свое современное название «Сони» фирма «Токио цусин кэнкусе» получила в 1958 г. Его придумал Морита после долгого изучения словарей. Ему понравилось латинское слово «сонус» – «звук», одновременно напоминавшее английское сленговое «сонни» (сынок). Вот только на родном японском это означало «потерять деньги», а потому для названия никак не годилось. Выкинув одно «н», Акио получил «сони». Слово звучало красиво, ничего не значило и так и осталось в названии компании. Морита считал, что «оно хорошо запоминается и произносится на всех языках одинаково».

Со времени основания «Сони» прошла долгий путь. Из маленькой электронной фирмы она выросла в огромный промышленный комплекс, продукция которого продается почти во всех странах мира. Стоит лишь упомянуть об основных ее изделиях, чтобы убедиться в том, что корпорация всегда была пионером научно-технического прогресса: транзисторный телевизор (1959 г.), телевизор на жидких кристаллах (1962 г.), видеомагнитофон (1964 г.), телевизионная трубка «Тринитрон» (1968 г.), видеокамера «Бета-макс» (1976 г.), 8-миллиметровая видеокамера (1983 г.), портативный телевизор (1984 г.), портативный проигрыватель компакт-дисков (1986 г.). Фирма также создала и стала производить первые дискеты для персональных компьютеров. Говоря о своей продукции, Морита шутил, что «Сони» добилась очень большого успеха потому, что думала о маленьких вещах. И в этой шутке – солидная доля правды.

Кульминация успеха «Сони» пришлась на 1977 г., когда Морита приобрел «Си-Би-Эс рекорде» за 2 млрд долларов, а два года спустя – киностудию «Коламбиа Пикчерс» за 4,9 млрд долларов. Эти приобретения сделали его компанию доминирующей силой в индустрии развлечений, с большой коллекцией аудио-, кино– и телевизионных записей.

Решая проблему, какие товары пускать в производство, японский предприниматель в отличие от американских коллег не проводил сложных исследований потребительского спроса, а основывался на собственном понимании того, что потребуется среднему человеку завтра. «Люди не могут сказать, чего они захотят через три года или через пять лет, – говорил президент «Сони». – Об этом приходится думать нам, и в этом мы должны быть экспертами».

Весьма показательна в этом отношении история портативного плейера «Вокмен». После создания компактного монофонического диктофона «Прессмен», ставшего непременной принадлежностью журналистов, «Сони» принялась за разработку стереомодификации такого же размера. В конце 1978 г. конструкторы всеми возможными средствами старались уплотнить монтаж компонентов стереомагнитофона. Задача была почти решена, осталось только поместить в модель блок записи. Но именно здесь разработчики потерпели полное фиаско. Созданный образец был признан негодным для производства, но поскольку он обладал удивительно хорошим качеством звука, его оставили в конструкторском отделе для собственного пользования.

Однажды в отдел забрел Масару Ибука. Он услышал музыку и неожиданно вспомнил о другом проекте – о разработке маленьких наушников. «А что если избавиться от динамиков и укомплектовать «стерео» этими наушниками? – предложил коллегам Ибука. – Ведь наушники потребляют меньше мощности и улучшают качество звука. Кто знает, может, нам удастся продать эту аппаратуру и без блока записи? Ведь звук-то у магнитофона прекрасный». Инженеры вежливо выслушали его, а про себя подумали, что старик окончательно спятил. Зачем делать магнитофон, который не записывает? Кто захочет слушать музыку через наушники, когда лучше использовать динамики? Зачем создавать что-то менее функциональное, чем прежде?

Тогда Ибука отправился к партнеру и продемонстрировал ему магнитофон с наушниками. Тот послушал и был восхищен качеством стереозвучания музыки. Разработчики были в шоке, когда Морита велел им заняться именно этой моделью.

Но не только конструкторы были удивлены. Специалисты по сбыту тоже посчитали проект сумасбродным. По их прогнозу, фирме грозили убытки от продажи каждого магнитофона с наушниками. И действительно, в начале 1979 г. «ущербный» магнитофон без функции записи, который назвали плейером, был низкодоходным товаром. Реклама предлагала его подросткам, но они не бросились раскупать новинку. Спросом продолжали

пользоваться только крупногабаритные полноценные магнитофоны. Скептицизм инженеров и специалистов по маркетингу, похоже, оправдался.

А потом этот плейер открыли для себя «яппи», молодое поколение бизнесменов. Он оказался идеально приспособлен для того, чтобы слушать музыку во время бега трусцой или в транспорте. При этом аппарат вполне мог поместиться в дипломате или деловом костюме. Так новый товар стал пользоваться огромным успехом в среде «белых воротничков» всего мира.

Интересная история произошла с названием плейера. Когда нужно было давать рекламным агентствам название модели, Мориты в офисе не было. Кто-то из его подчиненных, явно испытывавший проблемы с английским языком, предложил слово «вокмен» (в буквальном переводе с английского – «гуляй-человек»). Вернувшись, Морита приказал поменять название. Но было поздно – реклама запущена, первые образцы с надписью «Вокмен» изготовлены. Странное словечко настолько прижилось, что, когда была выпущена партия плейеров с грамотным названием «Раунд-эбаут», покупатели в США и Великобритании не хотели их приобретать и требовали в магазинах «Вокмен».

Непревзойденный взлет популярности плейера поразил в фирме «Сони» почти всех, но в особенности управляющего производством, которому было приказано изготовить новинку в объеме 60 тыс. штук. Такое количество показалось ему явно преувеличенным, и, заказав комплектующие для всей партии, он велел собрать только половину изделий, считая, что у него будет достаточно времени на сборку второй половины. В результате, когда летом 1979 г. произошел скачок спроса на «Вокмен», фирма оказалась с горой заказов, но без готовой продукции, и управляющий чуть было не потерял работу. «Вокмен» стал одним из самых известных изделий «Сони».

75 различных его модификаций приобрели более 20 млн пользователей.

Даже став огромной империей, «Сони» долго сохраняла многие полупатриархальные особенности производства, царившие на фирме-родоначальнице. Она мало соответствовала обычному представлению о японском промышленном предприятии. В компании процветал дух внешнего равенства: хозяева свободно общались с рабочими и ходили в таких же синих халатах. По этому поводу Морита говорил: «Японские руководители относятся к рабочим не как к инструменту, а как к партнеру. У нас у всех одна судьба». Поэтому в деловых кругах на него смотрели как на авангардиста. Сам же Акио признавался,

что сильно американизировался. И в это можно поверить, если учесть, что за время работы фирмы ему пришлось более 60 раз пересекать на самолете Тихий океан. Но для этого стремительного человека, по мнению Дж. Ландрама, облететь весь мир – все равно что для большинства людей отправиться в кино. В начале 60-х гг. Морита с женой Йошико и тремя детьми некоторое время даже жил в Нью-Йорке, где создавал службу сбыта фирмы «Сони».

Морита открыто упрекал руководителей промышленного комплекса Японии за отсталый стиль работы и настоятельно рекомендовал им взять на вооружение деловой подход Запада. Об этом он написал несколько книг, неодобрительно встреченных соотечественниками. В частности, он стал автором работы «Не слишком полагайтесь на школьное образование». В ней, как это видно из названия, Морита критиковал школьную подготовку и призывал к более прагматичному подбору кадров. В другой книге он писал: «В японских фирмах сохраняется слишком много «японских черт»: пожизненный наем на работу; продвижение по службе в зависимости от возраста; множество дополнительных льгот; трудности, связанные с увольнением служащих. Короче говоря, японская фирма напоминает учреждение социального страхования».

Такого же мнения придерживался и его партнер: «Многолетняя традиция приучила японцев к феодальной системе сеньора и вассалов. Нас никогда не приучали думать о собственных целях и задачах. В Японии не могут ставить перед собой задачи».

Оба руководителя фирмы «Сони» отбросили эти национальные традиции в интересах роста своего предприятия. В середине 60-х гг. они опубликовали в японских газетах призыв к молодым служащим наниматься на работу в заграничные филиалы фирмы «Сони». Главным критерием продвижения по службе для них являлись не успехи в учебе и послужной стаж сотрудников, а качество выполнения ими своих обязанностей. Но наряду со многими радикальными нововведениями в фирме все же сохранились некоторые черты, присущие японскому укладу жизни. Морита и Ибука всегда стремились достичь разумного компромисса между новаторством и традициями, и это им хорошо удавалось.

Причиной их слаженного руководства, видимо, служило то, что эти во многом разные люди всегда стремились к взаимопониманию. В отличие от своего чудаковатого партнера, Акио был более приземленным человеком. Но вместе с тем он так же, как и Масару, постоянно находился в постоянном поиске и

движении. Морита любил соревноваться, был агрессивен в риске, за что заслужил прозвище «Суперторговец Мира», но считал, что конкурента нужно побеждать, а не уничтожать: «Вы должны оставить ему его честь».

Его любимым видом спорта был теннис, которым Морита начал заниматься в 55 лет; затем он получил лицензию на управление вертолетом. После этого, в 60-летнем возрасте, Акио увлекся горными лыжами, в 64 года – водными.

Вместе с женой Морита владел 24-комнатным домом в Токио. Супругам принадлежали также теннисные клубы в Японии и США. Акио был дружен с представителями высшего общества, часто обедал с президентами, премьер-министрами и королями. Эти связи он использовал не только в бизнесе, но и для урегулирования мировых проблем, неизменно выступая глашатаем сближения Востока и Запада. Ведь, как он считал, «будущее каждого народа формируется не только теми, кто может манипулировать и использовать бумажные ценности, но и способностью народа производить хорошие продукты». Став самым успешным производителем и торговцем в мире, он сделал для японской экономики больше, чем все национальные технические компании страны, вместе взятые.

Акио Морита, последние пять лет занимавший должность с необычным названием «основатель компании Сони Корп.», скончался 3 октября 1999 г. в возрасте 78 лет. Выдающийся изобретатель, создатель одной из ведущих компаний бытовой радиоэлектроники, для многих японцев он до самой смерти оставался мальчишкой, выскочкой и нарушителем корпоративных традиций. Однако именно Морита заставил весь мир уважать товары с клеймом «Сделано в Японии», несмотря на то что до Второй мировой войны этот знак ассоциировался у потребителей лишь с плохим качеством. Сегодня в это трудно поверить.

Мэрдок Руперт

Полное имя – Кейт Руперт Мэрдок (род. в 1931 г.)

Американский бизнесмен австралийского происхождения, издательский магнат. Основатель и президент холдинга «Ньюс Корпорейшн». Создатель всемирной коммуникационной империи, состоящей из значительных владений в Австралии, нескольких крупнейших британских газет и книжных издательств, в том числе «Таймс» и «Харпер энд Коллинз».

В США ему принадлежат «Нью-Йорк Пост», «Бостон Геральд», «Виллидж Войс», «Нью-Йорк Мэгэзин», «ТиВи Гайэд» и другие журналы. Владелец 23 американских телестанций, телевизионных сетей в Великобритании, Азии и Латинской Америке, а также значительной доли акций киностудии «XX век Фокс». Ему принадлежат баскетбольный клуб, Национальная лига регби, несколько звукозаписывающих компаний и интерактивных сетей. Обладает состоянием в 11 млрд долларов.

Времена, когда каждая газета была финансово самостоятельной, давно миновали. За последние полвека в мире сформировалось несколько десятков настоящих медиаимперий. По данным американского ученого Б. Бадикяна, в 1982 г. половину мирового рынка средств массовой информации контролировали 50 крупных корпораций. В 1987 г. их число сократилось до 29, а к 1993 г. их стало 20. Сейчас этих корпораций еще меньше – 17, а их обороты достигают поистине астрономических цифр. Все владельцы информационных конгломератов входят в список самых богатых людей мира.

Первым богачом среди них считается бывший австралиец, а ныне американец Руперт Мэрдок, контролирующий около 16 % всего мирового рынка прессы. То, чего не успел купить австралиец, поделили немец А. Шпрингер, француз Эрсан, англичанин Р. Максвелл и итальянец С. Берлускони. Каждый из них контролирует примерно четвертую часть рынка прессы своей страны. Разумеется, газеты и журналы нужны магнатам не только как источник доходов. Каждый из них так или иначе стремится обрести власть в области большой политики. Среди влиятельнейших людей мира достойное место занимает «король прессы» Мэрдок.

Руперт родился 11 марта 1931 г. на ферме Краден к югу от Мельбурна в семье Кейта Мэрдока и Элизабет Грин, которые к тому времени уже имели трех дочерей. Отец Руперта эмигрировал в Австралию из Великобритании в начале века. Он был блестящим журналистом и бизнесменом, умудрившимся сколотить свою маленькую «империю» прессы. В издательском деле Кейт слыл человеком-легендой, так как смог превратить мельбурнскую «Геральд» в передовую газету Австралии.

Целеустремленный отец служил мальчику главным образцом для подражания, а дед по материнской линии – бездельник, выпивоха и бабник – всячески его баловал. Мать, стараясь воспитать сына сильным и независимым человеком, заставляла его летом ночевать в шалаше, устроенном высоко на дереве. И хотя маленький Руперт сомневался, что эти ночевки воспитывают его характер, этот опыт привил ему навыки выживания, смелость и самостоятельность, которые так пригодились во взрослой жизни.

Первые коммерческие успехи появились у будущего бизнесмена еще в раннем детстве. По крайней мере, так гласит официальная легенда. Семилетний Руперт повадился отстреливать кроликов, которых в Австралии, как известно, водится бессчетное количество. Забив очередного зверька, отважный охотник приносил добычу старшей сестре. Та вносила в совместный бизнес свою долю труда: свежевала тушку, обрабатывала шкуру и отвечала за реализацию произведенного продукта, выручая за каждого кролика шесть пенсов. Гений Руперта проявлялся на последней стадии – при разделе выручки. Брат получал пять пенсов – как мозговой центр всей операции, – а безынициативная сестра – все остальное, что оставалось после «справедливого» дележа.

В 1948 г. Руперт окончил школу и стал подрабатывать в фирме отца журналистом-практикантом, но эта профессия была ему не особо по душе. Через два года по настоянию родителей он

уехал в Англию и поступил в Оксфордский университет, где изучал экономику и философию. В колледже Мэрдок стал законченным радикалом и даже держал в комнате бюст Ленина, чтобы выразить свое презрение к истеблишменту. Богатый задира с развязными манерами не был хорошим студентом.

В 1953 г., с трудом сдав выпускные экзамены и получив низшую 3-ю степень, Мэрдок срочно вернулся в Австралию, чтобы взять на себя руководство семейным бизнесом. Спешка была вызвана тем, что после внезапной смерти Кейта Мэрдока в 1952 г. сын наследовал два издания с небольшим тиражом. А после уплаты налогов на наследство осталось только одно – «Аделаид ньюс».

Это было далеко не самое популярное издание с весьма унылыми перспективами. В скором времени новый хозяин получил предложение от конкурентов продать за полцены малодоходную газету. Ему намекали, что иначе его просто разорят. Молодой человек впервые сыграл не по правилам – опубликовал это конфиденциальное письмо на первой странице своей газеты под заголовком «Претензия на монополию прессы!» Впоследствии он говорил, что этот некорректный по местным меркам поступок задал тон всему последующему поведению его компании. Нестандартное решение позволило Мэрдоку отстоять независимость и даже увеличить на волне скандала популярность «Аделаид ньюс».

Таким был Руперт Мэрдок: с самого начала нарушающий правила, ведущий войну с использованием любых доступных средств и почти всегда одерживающий победу. Деловой мир для него – это джунгли, в которых нет очевидных путей, а опасность кроется за каждым деревом. Вступая в эти джунгли, бизнесмен ставил перед собой задачу: стать в них царем зверей. Именно такая позиция способствовала тому, что сегодняшнее детище Мэрдока «Ньюс Корпорейшн» стало одним из самых глобальных гигантов индустрии развлечений в мире и единственной крупной компанией, созданной одним человеком и полностью ему подчиненной.

Не прошло и трех лет, как молодой издатель решил расширить свое дело. Сначала он приобрел еженедельник «Нью Идеа», а затем издававшуюся в Перте газету «Санди Таймс». Мэрдок лично поехал в Перт и поднял на ноги разорившуюся газету, широко используя ставший любимым им принцип: «Тираж – любой ценой». Всего за несколько недель он сумел вернуть позиции, утраченные «Санди Таймс». Издатель сам придумывал сенсационные заголовки: «Женщина, изнасилованная прокаженным, рожает чудовище», «Дядя изувечил племянника

ржавой вилкой»… Тиражи росли. Он скупал «прогорающие» издания и использовал ту же формулу успеха. В 1959 г. Руперт приобрел телекомпанию в Аделаиде, а затем завоевал издательские рынки Мельбурна и Сиднея. Так постепенно создавалось то, что позднее назовут «империей Мэрдока».

В 1964 г. он основал компанию «Ньюс Лтд.» и приобрел для нее респектабельную газету «Острэйлиэн», которую впервые использовал как средство политического влияния. Издание оставалось убыточным на протяжении длительного времени, но Руперт упорно продолжал вкладывать в него деньги. Через 10 лет газета активно поддержала на выборах «своего» кандидата в премьер-министры, который впоследствии содействовал принятию выгодных для Мэрдока законов о телевещании.

У австралийского «короля прессы» в то время было отличное чутье, помноженное на невероятную трудоспособность. Он спал всего по три часа в сутки, отказывался от всего, что могло помешать делу: от книг, кино, вечеринок с друзьями… Время он нашел только для того, чтобы жениться на голубоглазой красавице, стюардессе Патриции Букер, которая родила ему дочь Пруденс. Но работа по-прежнему целыми неделями держала молодого супруга вдали от дома. Непрочный брак не выдержал испытания, и Мэрдок развелся с женой, оставив дочь у себя.

Вскоре после этого к нему пришла брать интервью журналистка-практикантка из Сиднея Анна Торв. Руперту понравилось, как она задавала «неудобные» вопросы. В апреле 1967 г. они поженились.

Доходы от своей «желтой» прессы предприимчивый издатель вкладывал в расширение империи. В начале 1968 г. Мэрдока известили о готовящейся продаже популярной лондонской газеты «Ньюс ов зе уолд». Сами читатели называли ее «Новости бабников», поскольку, несмотря на свой почтенный возраст, это было самое непристойное издание в Британии. Так как газету собирался купить однокурсник по Оксфорду местный медиамагнат Роберт Максвелл, всячески унижавший Руперта во время учебы в колледже, злопамятный Мэрдок приложил все силы, чтобы доказать высокомерному англичанину свое превосходство. Австралиец не смог предложить за пакет из 40 % акций больше, чем конкурент, но зато пообещал владельцам издания, что станет лишь управляющим директором и не будет стремиться к полному контролю над газетой, скупая акции у мелких владельцев. Это и решило дело, а довольный обладатель «Новостей бабников» тут же «забыл» о своем обещании.

Характерной чертой Руперта как бизнесмена и сейчас является то, что он никогда, если это возможно и выгодно ему, не

держит своего слова. Люди, когда-либо имевшие с ним дело, подчеркивают, что необходимо оговаривать и документально фиксировать все, что касается совместной деятельности, вплоть до последнего цента. На языке современного русского бизнеса такие люди, как Мэрдок, называются «кидалами». «Не заплатить по выполненному подрядчиком контракту для него проще, чем высморкаться», – это слова Яна Чапмена, бывшего председателя совета директоров издательства «Харпер энд Коллинз».

Людям, ведущим совместный бизнес с Мэрдоком, нужно всегда держать ухо востро. Часто он использует сотрудничество с кем-либо для захвата бизнеса своего же делового партнера. При реализации каких-либо амбициозных проектов, сулящих большую прибыль, всегда наступает опасный момент, когда инвестиции уже сделаны, а доходы еще не начали поступать или поступают в очень малом объеме. Вот тут-то хитрый издатель либо заявляет о выходе из совместного проекта, либо подговаривает банки-кредиторы предъявить требования по возврату вложенных средств. Предприятие становится банкротом, неудачливый партнер разоряется, на него списываются все долги предприятия, а Руперт в итоге завладевает почти всем пирогом.

В 1969 г. Мэрдок перехватил у старого врага Максвелла еще одну столичную газету – «Лондон Сан». Убыточная в момент покупки, она уже через два года вышла по тиражу на первое место в стране. Применялся тот же рецепт: ужасы и обнаженные тела… Была создана даже постоянная рубрика: «Девушка с обнаженной грудью». Спортивные страницы занимали до трети объема, а серьезная информация давалась несколькими строками, да и то если оставалось место. Результат не замедлил сказаться: только за год тираж «Сан» подскочил с 600 тыс. до 2 млн экземпляров. Критики упрекали нового владельца газеты в том, что он потакает дурным вкусам публики. Мэрдок парировал: «Я даю публике то, чего ей хочется!»

В работе он всегда руководствовался простыми принципами: «Поезда, которые приходят вовремя, никому не интересны. Если же они сходят с рельсов, должны быть жертвы. А это уже интересно всем». Руперт вместе со своим боевым редактором Ларри Ламбом открыл миру жанр «таблоидной журналистики», то есть такой, в которой все делается в соответствии с ожиданиями читателей.

Завоевание бизнесменом Америки началось в 1973 г., когда компания Мэрдока приобрела газету «Сан-Антонио Экспресс-Ньюс». В следующем году она выбросила на рынок американских СМИ «Стар», локализованную версию прибыльного британского таблоида.

Осенью 1976 г. Руперт вместе с женой переехал в США и лично продолжил наступление на местные массмедиа. Когда он покупал «Нью-Йорк пост», мощные газетные профсоюзы пытались протестовать. Мэрдок делал вид, что ведет переговоры, а сам тем временем оборудовал типографию на окраине Лондона. Всего за одну ночь газетный магнат перевез туда печатные машины, новых сотрудников и приступил к работе. Забастовщики остались «с носом». За этим последовало приобретение газеты «Нешнл Стар», которая к концу 70-х гг. уже могла похвастаться тиражом 4 млн экземпляров и годовым доходом 12 млн долларов. Следующей покупкой стала «Бостон Геральд».

Корпорация Мэрдока «Ньюс Корп.» в нынешнем виде холдинговой компании возникла в 1979 г. В начале 80-х гг. корпорация приобретала и впоследствии перепродавала различные американские газеты, в том числе «Чикаго Сан-Таймс». На книжный рынок «Ньюс Корп.» прорвалась, купив издательства «Коллинз Публишерс» в Великобритании и «Харпер энд Роу» в США, которые позже были слиты в «Харпер энд Коллинз».

В 1985 г. Мэрдок собирался купить могучую американскую кинокомпанию «XX век Фокс». Но в США закон запрещал иностранцам владеть киностудиями. Нет проблем: не раздумывая, Руперт тут же принял гражданство страны «равных возможностей».

Следующий ход – покупка престижного лондонского еженедельника «Таймс», после чего в Англии у Мэрдока конкурентов не осталось. Надо отметить, что ему удалось одолеть местные журналистские профсоюзы благодаря мощной поддержке премьер-министра Маргарет Тэтчер. Когда «железная леди» покинула свой пост, она получила от благодарного бизнесмена 6 млн долларов – аванс от издательства «Харпер энд Коллинз» за книгу мемуаров.

Так же агрессивно «Ньюс Корп.» захватила рынок американских журналов: в 1985 г. у издателя «Зифф-Дэвис» было куплено 13 журналов, а в 1988 г. состоялось приобретение издательства «Трайэнгл Пабликейшнс». Купленный за 2,8 млрд долларов «Трайэнгл» владел прибыльными и читаемыми журналами. Например, «ТиВи Гайэд» был самым тиражным еженедельником того времени.

Не забывал Мэрдок и о своей далекой родине. В 1987 г. он завоевал титул «короля прессы» после приобретения австралийского издательского концерна «Геральд энд Уикли Таймс Груп». В общем-то, «король прессы» – это не единственное имя бизнесмена, в газетах и журналах его часто называют «властелином колец информационного цирка», «газетным

принцем» или «австралийским львом». На данный момент компания «Ньюс Корп.» контролирует около 60 % газетного рынка Австралии.

В те годы Мэрдок часто обращал свое внимание на телевидение. После приобретения крупного производителя художественных фильмов и телепродукции в США – «Ньюс Корп.» в 1986 г. объявила о создании «Фокс Брод-кастинг Компани» – четвертой общенациональной телевизионной сети в Америке. В 1987 г. «Фокс Бродкастинг» ознаменовала свое появление в эфире еженедельными программами в телевизионный «час пик», а сейчас успешно конкурирует с «тремя китами» американского телевидения – «Эй-Би-Си», «Эн-Би-Си», «Си-Би-Эс», господство которых на аудиовизуальном рынке США до появления Мэрдока казалось безраздельным.

К девяностым годам у «Ньюс Корп.» накопился внушительный долг – 9 млрд долларов. Однако используя финансовые трюки и словесную дипломатию, газетный «император» умудрялся успокоить полторы сотни своих кредиторов.

К семейному делу подключилась и одна из дочерей Мэрдока, Элизабет. Она сумела купить и перепродать телевизионный канал в Калифорнии, заработав между делом 6 млн долларов, и заявила, что с удовольствием наследует империю отца. Однако «король прессы» был непреклонен: никаких дочерей, никаких зятьев… К тому же у него есть еще два сына – Джеймс и Лаклан, которого Руперт всегда считал своим преемником. Сейчас все трое входят в исполнительный комитет компании. Такой расклад в «Ньюс Корп.», без сомнения, можно назвать семейственностью. Однако папаша всегда был строг и требователен к своим детям. Он говорил, что «если Лаклан станет плейбоем, начнет выпивать или потеряет уважение и доверие совета директоров, он перестанет быть кандидатом на должность руководителя компании. Мои дети должны доказывать свои достоинства ежедневно».

Сам же Мэрдок никогда не терял времени даром. Он стал владельцем крупнейшей гонконгской спутниковой телекомпании «Стар ТиВи», вещающей на 54 азиатских государства, приобрел несколько небольших европейских телеканалов и радиостанций, пытался купить футбольный клуб «Манчестер Юнайтед», стал хозяином американской бейсбольной команды…

Но так ли легко иметь дело с «австралийским львом», так ли это… безопасно? И конкурентов, и инвесторов, и всех, кого связывают какие-либо отношения с Мэрдоком, заставляет понервничать его привычка: не считаясь ни с чьими интересами, менять правила любой игры, в которую он вступает. В области

телевидения, спорта, прессы – почти во всем, чем он занимается, «король прессы» разрушает традиции, игнорирует критиков, а его смелые планы вызывают всеобщее волнение. Тем не менее в большинстве случаев дела у Руперта, как говорится, «выгорают». Но что удивительно: ничто не может его остановить. Какой бы большой выигрыш Мэрдок ни получил, он тут же ставит на кон все свое состояние.

В какой-то степени именно из-за этой его привычки инвесторы, наверное, задумываются, прежде чем связать свою судьбу с «Ньюс Корп.». Они еще не забыли, как в 1991 г. любовь Мэрдока к риску чуть не привела его компанию к банкротству. Тогда он переплатил за «ТиВи Гай-эд» и понес слишком большие затраты при запуске своего британского предприятия спутниковой связи «БиСкайБи», занимающегося. В дальнейшем годовой оборот этой фирмы стал стабильно расти, составив в 1998 финансовом году 12,8 млрд долларов и сделав ее прибыльным предприятием. Но несмотря на эти успехи, Мэрдок продолжал занимать деньги и выпускать новые акции, а доход «Ньюс Корп.» оставлял желать лучшего. Показатели компании были самыми низкими среди других медиагигантов.

Чтобы не очень расстраивать своих банкиров тем, что для покупки «ТиВи Гайэд» он занял крупную сумму, Руперт избавился от большей части имевшихся у него журналов, выручив за них 650 млн долларов, и был вынужден лишиться некоторых своих ценных владений. Но после завершения этой сложной комбинации Мэрдок стал еще сильнее и лишь отчасти – сдержаннее.

Широко освещалась в прессе конкурентная война, начало которой было положено в 2000 г. Интересы противоборствующих кланов «Ньюс Корп.» и «Фэйрфакс Холдинге» столкнулись в Мельбурне. После того как доходы компании «Фэйрфакс» начали стремительно падать, совет директоров принял решение издавать бесплатную газету, которая должна была распространяться на мельбурнских станциях пригородного сообщения.

Когда об этом проекте узнали в «Ньюс Корп.», подготовка к аналогичной акции началась и у них. Дело в том, что на привокзальных станциях всегда продавались ежедневные газеты «Дэйли Телеграф» и «Геральд Сан», принадлежащие Мэрдоку, и появление там бесплатных таблоидов, выпускаемых «Фэйрфакс», сильно ударило бы по его доходам. Попугав друг друга и облив грязью, конкуренты успокоились и приняли решение бесплатную газету не выпускать. Спустя год, в мае 2001 г., «газетная война» была все-таки объявлена. Сейчас газета компании «Ньюс Корп.» появляется после обеда, а «Экспресс» компании «Фэйрфакс» –

утром. Кто выйдет победителем из этой гонки, покажет время.

Руперт Мэрдок владеет самым большим в мире издательским концерном. Империя его простирается от Австралии до США и от Великобритании до Китая. Это 200 газет, 25 журналов, 12 телевизионных каналов, издательский дом, киностудия, авиакомпания. Общая стоимость этой издательской «страны» – 12 млрд долларов.

Один из секретов успеха Руперта Мэрдока и его предприятия, возможно, заключается в том, что каждый год, подводя итоги деятельности «Ньюс Корп.», он неизменно задает себе четыре вопроса, которые могут появиться у любого из акционеров корпорации. Использовала ли компания все свои возможности? Увеличила ли она свои ресурсы и активы? Полностью ли проявили свои таланты сотрудники компании? Предоставила ли фирма, в соответствии со своими возможностями, самые лучшие новости и развлекательные программы? Важно и то, что, получив положительный ответ на все эти вопросы, Мэрдок не считает свою миссию выполненной, а ставит перед коллективом новые задачи и работает над их выполнением.

Медиамагнат известен тем, что в своем «государстве» он правит, как абсолютный монарх. Внутри «Ньюс Корп.» его называют «Король-солнце». Он говорит своим «подданным»: «Существуют три способа работы – плохой, хороший и мой. В любом случае вы выберете именно мой». Известно также, что он не любит, когда подчиненные проявляют инициативу. Если приходится выбирать между способным и исполнительным сотрудником, Мэрдок выбирает исполнительного. Упрямцы обычно не задерживаются у него на службе. Директор газетного пула «Ньюс Корп.» в 90-х гг. Джон Дуке утверждает, что Мэрдок обращается с главными редакторами газет, как с грязью. Выживает только одна категория работников, получивших коллективное прозвище «“Да”-люди», которые готовы выполнить любое желание «Короля».

В семейной жизни Руперт такой же диктатор, как и на работе. Его вторая жена Анна была воспитана по принципу: «супруга или терпит, или уходит». В конце концов случилось последнее. Тем не менее этот брачный союз просуществовал 31 год. В 2001 г. у 70-летнего медиамагната родилась дочь Грейс Хелен. Матерью ребенка стала его третья жена – 33-летняя Венди Денг, на которой миллиардер женился два года назад.

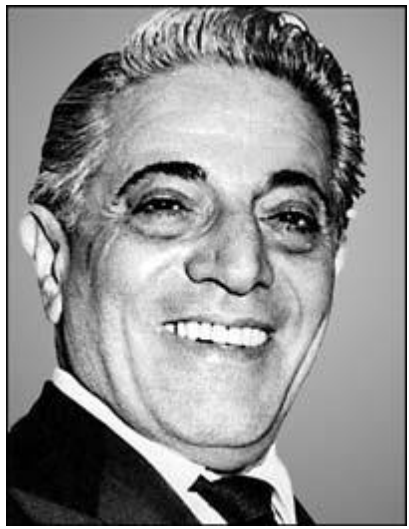
Диктаторский стиль управления (или как его называет сам Мэрдок – «расчетливый террор») может сослужить «Ньюс Корп.» дурную службу. Уже упоминавшийся Джон Дуке, перешедший на работу к конкурентам «австралийского льва», говорил, что, когда

«Король» умрет, в корпорации не будет команды, способной принимать решения.

Знает это и сам Мэрдок. А потому на состоявшейся недавно пресс-конференции самоуверенный магнат заявил, что «намерен прожить сто лет». Он «не собирается уходить в отставку и продолжит управлять «Ньюс Корп.» еще, по крайней мере, лет тридцать».

Онассис Аристотель

Полное имя – Аристотель Сократ Онассис (род. в 1906 г. – ум. в 1975 г.)



Греческий мультимиллионер, судовладелец, кораблестроитель и финансовый бизнесмен. Первый создатель флота супертанкеров и грузовых кораблей больших размеров. После своей смерти оставил внучке наследство в 1,7 млрд долларов, а также остров Скорпиос в Эгейском море.

Имя одного из самых богатых людей в мире Аристотеля Онассиса еще при жизни было овеяно легендами. Причиной тому были и необычайная судьба греческого миллиардера, и его неординарный характер, и скандальные любовные романы, за которыми следила вся Европа и Америка. Онассис стремился быть первым во всем – в бизнесе, любви, рекламе собственной жизни, – и почти всегда ему это удавалось. «Если бы Ари захотел, он бы наладил продажу холодильников эскимосам», – любили говорить его друзья.

Знаменитый международный бизнесмен родился 20 января 1906 г. в греческом городе Смирне (ныне турецкий Измир) в состоятельной семье табачного торговца Сократоса Онассиса. Юноша, окончивший лишь шесть классов школы, предпочитал веселое времяпрепровождение какой-либо работе.

В 1922 г. случилась трагедия, вошедшая в новейшую историю как одно из самых кровавых событий века. Смирну захватили турки, и семейство Онассис одним из первых попало в беду. Женщин семьи депортировали в Грецию, старика отца бросили в

тюрьму… У 16-летнего шустрого красавца Аристо был выбор: пойти в тюрьму, бежать или остаться в своем же доме, где поселился турецкий офицер, и делить с ним постель. «Что я сделаю для семьи в тюрьме или в бегах?» – подумал Ари и стал послушной игрушкой полковника. Вся греческая община презирала его за это, но именно благодаря своему сомнительному поступку Аристо смог спасти отца и уехать в Грецию, а затем, в поисках лучшей доли – в Южную Америку.

21 сентября 1923 г. Онассис сошел на берег в шумном и веселом Буэнос-Айресе, чтобы попытать счастья в Аргентине.

Но бизнесом ему удалось заняться не сразу. На первых порах пришлось довольствоваться скромным местом клерка на телефонной станции местного отделения английской компании «Бритиш юнайтед ривер». На работе Аристо был занят вечерами и в ночное время, на следующий день до обеда отсыпался, а после полудня приобщался к искусству коммерции. Кто знает, сколь долгим был бы этот процесс «приобщения», не имей будущий миллиардер в своем распоряжении такого ходового товара… как чужие секреты. Их предприимчивый Ари выуживал, а точнее, выслушивал во время дежурств на коммутаторе. Видимо, он находил неплохих покупателей, потому что очень скоро в его распоряжении оказался изрядный капитал в несколько тысяч долларов.

Как-то раз молодой Онассис сумел оказаться полезным сеньору Хуану Гаона, руководителю крупнейшей табачной фирмы. Тот дал Аристо первый небольшой заказ: доставить в Аргентину европейские сорта табака, с которыми местные курильщики не были знакомы. Чтобы его выполнить, пришлось прибегнуть к помощи отца. Операция удалась – товар из Турции пришелся по вкусу новому хозяину. Скоро от него поступил более крупный запрос – на 10 тыс. долларов. А потом заказы посыпались один за другим.

На улице Капле Виамонте, 332, в одном из центральных районов столицы, появилась вывеска: «Импортер восточных Табаков»… Так начала функционировать первая самостоятельная контора Онассиса. Но на всякий случай, дабы застраховаться от превратностей судьбы, Ари еще довольно долго не оставлял своего места в телефонной компании, продолжая вперемежку торговать табаком и чужими секретами.

В 1929 г. его счет в банке перевалил за миллион. Тогда же он «купил» пост греческого консула в Буэнос-Айресе. Сам Онассис всегда с умилением вспоминал времена, приобщившие его к морю. В качестве консула он отправлялся в порт встречать греческие торговые суда. По его словам, манящие запахи океана

пробудили у него влечение к морской стихии.

Это было время, когда в мире бушевал жесточайший экономический кризис. Поэтому Аристо за бесценок скупил у разорившихся судовладельцев несколько устаревших кораблей. Сделка свершилась в Лондоне, который в те дни считался главным центром мировой судоторговли. С туго набитым бумажником, преисполненный радужных надежд, направлялся тогда Ари на берега Темзы. Тем, кто имел с ним дело, трудно было поверить, что этот преуспевающий бизнесмен всего несколько лет назад пересекал Атлантику в другом направлении, имея лишь 60 долларов в кармане.

В Лондоне у молодого «романтика моря» разбежались глаза. Позднее он мечтательно вспоминал, что пароходы тогда шли по цене «роллс-ройсов». В результате шесть канадских сухогрузов первоначальной стоимостью в 2 млн долларов каждый стали собственностью Ари за сумму в 100 раз меньшую. Он лично нанимал команды, торгуясь за каждый грош. Экономический кризис с его массовой безработицей, по существу, делал моряков беззащитными перед произволом судовладельцев. Онассис выжал тогда из своей первой флотилии все, что можно. Да и то, что нельзя, – тоже.

Из всех видов коммерции, как известно, самым прибыльным является военный бизнес. В 1935 г. итало-фашистские войска вторглись в Абиссинию. Пока в Лиге Наций велись бесконечные словопрения, агрессор спешил расправиться со своей жертвой. Но несмотря на потрясающее неравенство сил, абиссинцы героически сопротивлялись. В Африку один за другим отправлялись транспорты с итальянскими войсками и техникой. Кораблей катастрофически не хватало, так как многие судовладельцы других стран отказывались от сделки с фашистами. Среди тех, кто не погнушался заработать на помощи агрессору, был молодой бизнесмен Онассис.

Спустя некоторое время Аристо занялся ремонтом первого купленного им полузатопленного старого танкера. Так начиналась его карьера судовладельца, его «звездный путь» к вершинам мирового бизнеса. К середине 70-х гг. состояние грека превысило 1,5 млрд долларов. Онассису принадлежал мощный торговый флот, в том числе 50 крупнотоннажных судов, включая 15 танкеров, а также исчисляемые сотнями миллионов капиталовложения в компании США и Западной Европы.

Что же помогло Онассису так высоко «взлететь»? Среди особенностей его характера особо выделялись поразительная энергия, упорство и фантастическая работоспособность. Отличался он и завидным здоровьем. В молодые годы Аристо

спал не больше 3–4 часов, отдавая все остальное время работе.

Помогли Аристотелю и его склонность к различным авантюрам, риску, неразборчивость в средствах: «Вы должны думать о деньгах день и ночь. Если у вас нет денег, займите, но не мелкую сумму, а сразу много, и всегда быстро отдавайте. Держите свои заботы при себе, заставьте людей поверить, что у вас все идет отлично. Если вы будете спать каждую ночь на три часа меньше, за год у вас наберется лишних полтора месяца, чтобы добиться успеха».

Энергия Онассиса поражала современников. Он успевал заключать контракты, следить за прохождением судов, вести сложную бухгалтерию, принимать участие в многочисленных переговорах и в то же время находить время для развлечений. Тем более что удачливый бизнесмен с удивительной легкостью покорял сердца женщин – от простых рыбачек до звезд первой величины, очарованных его красотой, молодостью и магнетизмом личности. Он всегда руководствовался принципом: значение имеет лишь то, что «приносит мне пользу». Примером этому может служить его кратковременный роман в Буэнос-Айресе с 35-летней примой итальянской оперы Клаудиа Музийо. Став ее любовником, молодой и предприимчивый Аристо уговорил певицу появиться на людях курящей сигареты его производства. А поскольку женщине курить в обществе в 20-х гг. считалось верхом неприличия, то лучшей рекламы для увеличения спроса на табачную продукцию и не придумаешь. Тем более бесплатно!

Очень кстати оказался для Онассиса и роман с дочерью владельца флотилии китобойных судов молодой норвежской социалисткой Ингеборг Дедиехен. С ней он познакомился на борту трансатлантического лайнера в 1934 г. Правда, у самой фрекен Дедиехен, успевшей лишиться отца, в то время за душой не было ни кроны, но среди скандинавских судостроителей семья Ингеборг имела большой вес. И ловкому Ари, который уже владел несколькими судами и разрабатывал программу строительства собственного танкерного флота, не составило большого труда завязать через нее важные знакомства на судостроительных верфях Скандинавии.

Так он вошел в весьма избранный круг владельцев нефтяных танкеров, в предвоенные годы монопольно контролировавших поставки горючего. Характерно, что именно Онассис одним из первых осознал все преимущества и будущность нефти как топлива. А между тем в те времена нефть впятеро уступала углю по объему добычи и перевозкам. Будущий миллиардер любил говорить: «Основной секрет моего успеха – всегда первым знать то, чего пока еще не знает никто».

Тогда же он наладил свой самый выгодный чартерный рейс: из Сан-Франциско до японской Иокогамы и обратно – самураи готовились к войне с США, а Онассис снабжал их американской нефтью. Его флотилия пополнилась новыми судами. Ему везло – они оказывались неуязвимыми для торпед и бомб военного времени. Из 450 кораблей греческого флота 360 было потоплено. В этих списках не было ни одного судна, принадлежавшего Онассису.

По окончании войны личный капитал Аристотеля Онассиса составил 30 млн долларов. С этой суммой совсем не стыдно было дебютировать в Новом Свете.

К тому времени он уже был женат на дочери крупнейшего греческого судовладельца Ставроса Ливаноса 17-летней Тине. Для Онассиса эта женитьба была очень выгодной сделкой. В жены ему досталась прелестная молодая женщина, интеллигентная, хорошо воспитанная, из знатной семьи. К тому же Тина являлась богатой наследницей, поскольку состояние ее отца насчитывало почти 1 млрд долларов. В качестве свадебного подарка Ливанос вручил будущему зятю дарственную на два судна, стоимость которых превышала 1 млн долларов. Правда, когда дело дошло до оформления документов, выяснилось, что тесть, мягко говоря, схитрил, и вместо двух кораблей Онассис получил лишь один.

Что касается денег, составлявших приданое, то они были вложены предусмотрительным папашей в специально созданную для этой цели компанию «Тина риэлти корпорейшн». Из миллионов, выделенных Ливаносом любимой дочери, молодые супруги получили на руки 446 тыс. долларов – на аренду апартаментов в Нью-Йорке. Остальные деньги фирмы «Тина риэлти» надежно охранялись от возможных посягательств Онассиса различными пунктами контракта.

Итак, семейная жизнь начиналась вполне благополучно. Через полтора года после свадьбы у четы Онассис родился сын Александр, а в 1950 г. – дочь Кристина.

Бизнес тоже складывался как нельзя лучше, и Аристотель уже мог приобретать то, чего не могли себе позволить даже очень состоятельные люди. В середине 50-х гг. он за один год купил 17 новых танкеров, а незадолго до этого заплатил 1 млн долларов за контрольный пакет компании «Сосьете де Бэйнс де Мер», которая была собственником казино в Монте-Карло, театров, отелей и другой прибыльной недвижимости.

К этому времени относится один анекдотический случай, который ярко характеризует методы ведения бизнеса будущего мультимиллионера. Однажды Онассис решил во что бы то ни стало получить исключительное право на транспортировку нефти

морским путем из Саудовской Аравии. Требовался формальный договор с королевским правительством. Предварительная разведка показала, что для этого необходимо дать хорошую взятку министру торговли и нескольким другим высокопоставленным чиновникам. Онассис был щедр. В руки министра перекочевало письменное обязательство возместить «труды и хлопоты» саудовских должностных лиц «скромной» суммой в 375 млн франков. Соответствующий договор без задержки прошел через все инстанции и получил санкцию короля. Но через несколько недель случайно обнаружилось, что подпись миллионера на обязательстве стала бледнеть и вскоре исчезла совсем. Специальные чернила, которыми она была сделана, испарились. Одураченным чиновникам оставалось молчать и про себя призывать земные и небесные кары на голову жуликоватого судовладельца: стань эта операция достоянием гласности, они могли лишиться собственных голов.

И все же через некоторое время трагикомическая история с «волшебной» подписью попала в печать. Дело в том, что Онассис таким же образом одурачил и посредника, который организовал ему встречу с нужными людьми в Саудовской Аравии. Этот грек по имени Катаподис должен был получить 200 млн франков. Но в один прекрасный день, взяв в руки онассисовский вексель, он увидел, что стал жертвой мошенничества, ибо и на нем подпись отсутствовала. Катаподису нечего было бояться гнева саудовского монарха, и он не стал молчать.

В этот период Онассис провернул грандиозную комбинацию ценой 100 млн долларов, в которую были вовлечены все крупнейшие нефтеторговые компании США. После счастливого ее завершения он переоборудовал военный фрегат «Стормонт» в самую роскошную яхту в мире, названную в честь дочери «Кристина О», и с 1954 г. она практически стала домом судовладельца.

На «Кристине» постоянно гостили мировые знаменитости. В свое время здесь отдыхали члены королевских семей, голливудские звезды (Грета Гарбо, Мэрилин Монро, Марлен Дитрих, Элизабет Тэйлор, Фрэнк Синатра, Грейс Келли), ведущие европейские политики. Особенно гордился хозяин визитом 80-летнего Уинстона Черчилля, уже удалившегося к тому времени на покой. Собственно, знаменитые гости, как и сама яхта, поддерживали имидж Онассиса как преуспевающего везде и во всем.

«Лайф» однажды с благоговением воспроизвел любимую заповедь миллиардера, которую он не переставал назидательно повторять в кругу друзей: «Единственное, что принимается

сегодня во внимание, – это деньги. Те, кто обладает ими, – настоящие короли наших дней».

Брак Аристо с Тиной длился более десяти лет. Пока не произошло то, чего, вероятно, и следовало ожидать от Онассиса с его неуемной энергией, страстями и амбициями. Имя женщины, которая его надолго покорила, – Мария Каллас, всемирно известная оперная певица. Онассис серьезно увлекся ею летом 1959 г. в Венеции, куда отправился вместе с женой на ежегодный бал, даваемый графиней Костельбарко. Бракоразводный процесс знаменитой пары был длительным и скандальным и завершился в ноябре 1960 г.

Со стороны могло показаться, что уж теперь честолюбие Онассиса удовлетворено: он обладал знаменитой женщиной, голосом и удивительной красотой которой восхищался весь мир. Но что-то было неладно и в этом союзе, хотя Мария страстно любила Аристотеля. Ей нередко приходилось долгие дни проводить в одиночестве, ожидая вечно занятого сделками возлюбленного. Она переехала в Париж, чтобы «перехватывать» Онассиса во время его постоянных вояжей между Лондоном и Монте-Карло, где находились офисы империи миллиардера. Каллас мечтала о браке с Ари и однажды даже публично объявила о том, что он состоится. Однако в его жизни уже появилась женщина, которая более подходила для роли миссис Онассис и которую позже он назвал «своим высшим достижением». Это была легендарная Жаклин Кеннеди, вдова убитого в Далласе 35-го президента США.

20 октября 1968 г. на острове Скорпиос в Эгейском море состоялось бракосочетание честолюбивого бизнесмена с молодой вдовой Джона Ф. Кеннеди. Жениху к тому времени уже исполнилось 62 года. Америка восприняла это событие как национальную трагедию. При всем своем демократизме американцы так и не смогли принять такой вопиющий мезальянс. Газеты писали: «Великолепный шедевр упал с пьедестала, и оказалось, что он сделан из плоти и крови. Жаклин больше не мистический символ трагедии нации, она – просто женщина».

И все же, для чего Онассису нужна была такая спутница жизни? Ради чего он оставил Марию Каллас и настроил против себя собственных детей, поскольку Кристина и Александр не желали видеть рядом с отцом другую женщину, кроме их матери?

Пресса прямо заявляла: из тщеславия богатый грек, который владел танкерным флотом, сравнимым с флотом нескольких крупных морских держав, и половиной игорного бизнеса в Монте-Карло, купил себе самую знаменитую женщину мира. Действительно, женитьба на Жаклин Кеннеди была лишь

выгодной сделкой: Онассис обеспечивал жене финансовую независимость и безопасность ей и ее детям, она же вводила мужа в заоблачный высший свет Америки, столь необходимый ему для бизнеса. Их брачный контракт, в котором насчитывалось 170 пунктов, соответствовал лучшим торгашеским канонам. Он больше напоминал обычное фрахтовое соглашение, по которому судно предоставляется в пользование по колеблющимся в зависимости от сезона расценкам.

Вот только несколько примеров. Сразу после свадьбы Жаклин получила 3 млн долларов и по одному миллиону было положено на имя ее детей. В случае если супруг оставит ее, она получит по 10 млн долларов за каждый прожитый совместно год; если же покинутым окажется Онассис (но лишь после пяти лет семейной жизни), то денежная компенсация ей составит 18,75 млн долларов. В случае смерти мужа она должна была получать 200 тыс. долларов ежегодно…

Однако, находя удовольствие в обладании несметными сокровищами мужа, Жаклин не чувствовала себя счастливой в его присутствии, скорее она была ему чужой. Поведение и привычки Онассиса раздражали и даже угнетали, казались насмешкой над ее изысканным вкусом и сдержанной манерой поведения. Аристотель был, как говорится, «простым в доску», любил шумное веселье, широкие жесты, был импульсивен, не скрывал эмоций. Они с Жаклин были настолько разными, что предпочитали проводить время порознь. Она – в Париже и Нью-Йорке, он – в Греции. Или наоборот.

К тому же Джекки никак не могла наладить отношения с его детьми. «Быть может, моему отцу и нужна новая жена, – говорил Александр, – но я как-нибудь обойдусь без новой матери». Сама же Жаклин справедливо полагала, что образ жизни, который вела Кристина, может плохо повлиять на ее собственную дочь. Онассис в конце концов возобновил роман с Марией Каллас и бросился в новый проект – создание супермощных греческих авиалиний «Олимпик Эйрвейс», монопольным владельцем которых он намеревался стать. И ему это удалось: в результате этой операции Аристотель почти до самой своей смерти был собственником и распорядителем национальной авиакомпании, переданной ему правительством в концессию.

После переворота «черных полковников» Онассис стал едва ли не ключевой фигурой политики и бизнеса в Греции. Ему даже прочили президентское кресло. Миллионер, впрочем, в политику не рвался – ему хватало своих проблем.

Позже газеты вопрошали: «Фортуна ли приревновала Аристотеля к его последнему трофею и решила отомстить

любимцу? Или Жаклин Кеннеди принесла с собой несчастье?» Как бы там ни было, но начиная с 1969 г. удача, так долго сопровождавшая Онассиса в бизнесе и личной жизни, вдруг отворачивается от него. Его финансовая империя начала рушиться. Он вынужден был отказаться от эксплуатации трети своего флота и от постройки уже заказанных новых супертанкеров. Кроме того, возникли финансовые проблемы у другого его детища – авиакомпании «Олимпик».

Какой-то зловещий рок стал преследовать его семью и родственников. В январе 1973 г. в авиакатастрофе погиб сын Александр (он сам сидел за штурвалом), обожавший небо так же, как отец – море. Получив известие о смерти сына, Онассис за одну ночь постарел на много лет. В том же роковом году ушла из жизни Тина, его первая жена, как полагали, из-за передозировки наркотиков. Дочь Кристина, ненавидевшая Жаклин, окончательно рассорившись с ней, сбежала из дома и вышла замуж за престарелого ловеласа.

Да и Жаклин, как оказалось, – не тот идеал, какой искал для себя греческий донжуан. Разочаровавшись в жене, он даже нанял адвоката, чтобы начать бракоразводный процесс. Но трагическая смерть Александра отодвинула все остальное на задний план. Онассис устал бороться. Из жизнерадостного и энергичного бизнесмена и пылкого любовника он превратился в дряхлого старика, которого одолевали всевозможные хвори. Сломленный болезнями и горем, Аристотель Онассис скончался 15 марта 1975 г. в американском госпитале в Париже, не дожив девяти месяцев до своего 70-летия.

Один из богатейших людей мира оставил после себя огромное наследство. В последние годы он зарабатывал более 200 тыс. долларов в день. Личное состояние Онассиса, по разным оценкам, насчитывало от 3 до 5 млрд. Ему принадлежали роскошная вилла под Афинами, огромная гасиенда в Монтевидео, лучшая яхта в мире, остров в Эгейском море, квартира на 5-й авеню и номера в отеле «Пьер» в Нью-Йорке.

Свои миллионы Аристотель разделил между 24-летней дочерью Кристиной и фондом, учрежденным в память о погибшем в авиакатастрофе сыне. Жаклин в завещании не была даже упомянута. После восемнадцати месяцев упорных переговоров с Кристиной «черная вдова, приносящая несчастья», получила всего 26 млн долларов, согласившись при этом полностью разорвать связи с семьей Онассис.

Дочь не изменила своих привычек и после смерти отца: она продолжала вести беспорядочный образ жизни и 29 ноября 1988 г. по примеру матери приняла большую дозу лекарств, что

привело к ее смерти. Последняя из рода Онассис – дочь Кристины Афина Руссель – в трехлетнем возрасте унаследовала огромную империю деда и вошла в историю как самая юная миллиардерша. Она живет во Франции в семье отца и опекуна бизнесмена Терри Русселя.

На сегодняшний день она является самой завидной партией для великосветских охотников за невестами. Самые представительные женихи мира уже давно не обращают внимания на фотомоделей, манекенщиц и прочих красавиц, ведь 30 января 2003 г. Афине исполнилось 18 лет и она стала хозяйкой миллиардного состояния.

Сама же наследница как-то признавалась, что если ей когда-нибудь достанутся дедушкины деньги, она сразу же их пожертвует на благотворительные цели, а себе оставит сущую мелочь – миллионов двадцать, чтобы ни от кого не зависеть, – и отправится куда-нибудь в сельскую глушь разводить лошадей. По сообщениям прессы, став совершеннолетней, Афина действительно отказалась от завещанного дедом состояния.

Оппенгеймер Гарри

Полное имя – Гарри Фредерик Оппенгеймер (род. в 1908 г. – ум. в 2000 г.)

Южноафриканский горнорудный магнат и патриарх алмазного бизнеса XX в. Президент компании «Англо-Американ корпорейшн», специализирующейся на добыче драгоценных металлов, а также алмазного картеля «Де Бирс консолидейтед майнз». Создатель одноканальной системы сбыта алмазного сырья, способствовавшей ценовой стабилизации мирового рынка и повышению доходности всей отрасли. Номинальный глава университета Кейптауна, а также фонда «Урбан Фаундэйшн». Обладатель состояния около 3 млрд долларов.

В конце XIX в., когда в Южной Африке обнаружили первые алмазы, страну наводнили старатели. Драгоценные камни стали находить то на одном, то на другом участке, но самыми богатыми на кристаллы оказались земли переселенцев де Биров. Ферму, купленную когда-то за 50 фунтов, братья Йоханнес и Дидерик выгодно, как им казалось, продали синдикату старателей за 6300 фунтов. Очень скоро они пожалели, что так продешевили, но зато их фамилию с 1888 г. стала носить крупнейшая транснациональная корпорация «Де Бирс консолидейтед майнз». Председателем ее стал честолюбивый англичанин Сесил Джон Родс. Номинальный капитал компании, составлявший вначале 100 тыс. фунтов стерлингов, уже через пару лет достиг 14,5 млн фунтов. С одной стороны, увеличение объема добычи алмазов было на руку производителю, но с другой – сбивало цены и

вредило участникам рынка.

Для успеха необходимо было создать дефицит, вычислить объем которого оказалось несложно. Основными покупателями бриллиантов в то время были женихи. Согласно статистике, в Европе и Америке происходило примерно 8 млн свадеб в год. Следовательно, алмазов нужно было продавать примерно столько же. После нехитрых расчетов

Родс распорядился сократить продажи на 40 %. Часть шахт пришлось закрыть, и тысячи горняков и гранильщиков остались без работы. Однако Сесила это беспокоило мало. «Де Бирс» держала рынок на голодном пайке, что позволяло методично поднимать цены.

Система, созданная Родсом, рухнула в начале XX в., когда на африканском континенте были открыты новые месторождения, хозяева которых были заинтересованы в быстрой продаже своего товара. Возможно, Сесил и нашел бы какой-то баланс интересов всех сторон, но в 1902 г. он внезапно умер, не оставив преемника. Не одна крупная компания развалилась в это время, однако «Де Бирс» устояла.

Спустя два года после смерти Родса руководству некогда могущественной компании пришлось уступить контроль над добычей алмазов совету директоров нового месторождения «Премьер». 1907 г. ознаменовался крахом на биржах США, и добычу алмазов пришлось сократить. К огромному огорчению руководства «Де Бирс», в 1912 г. в пустыне на территории немецкой колонии – Юго-Западная Африка (ныне – Намибия) были найдены новые богатые алмазные россыпи. Все говорило о том, что «Де Бирс» пришел конец. В качестве спасителя компании суждено было выступить Эрнсту Оппенгеймеру – давнишнему конкуренту Родса.

Сын мелкого торговца сигарами из пригорода Франкфурта-на-Майне, Эрнст начал свою карьеру учеником ювелира, занимался сортировкой необработанных алмазов и стал хорошим оценщиком. В 17-летнем возрасте он перебрался в Лондон, где 5 лет работал в торговой фирме, занимавшейся сбытом драгоценных камней. В 1902 г. его послали в алмазную столицу мира – Кимберли. Тут уже было где развернуться, и Эрнст начал приторговывать камешками. Ему удалось стать партнером в нескольких артелях старателей – прежде всего в тех, которые действовали в Германской Юго-Западной Африке. В голове молодого бизнесмена зрел честолюбивый план – возродить могущество «Де Бирс». Естественно, после того, как в руках окажется контрольный пакет акций компании.

С окончанием Первой мировой войны для Эрнста настал

звездный час. Сначала он организовал «Англо-Американ корпорейшн оф Саут Африка», специализировавшуюся на добыче золота, платины и других драгоценных металлов. Первоначальный акционерный капитал составлял 1 млн фунтов стерлингов, половина которого была собрана в США, а другая – в Англии и Южной Африке. В 1919 г., заручившись поддержкой финансового магната Джона Моргана, Эрнст основал компанию «Консолидейтед дайэмонд майнз оф Саут-Вест Африка». Это позволило ему скупить большую часть алмазных концессий, принадлежавших ранее немецким монополиям. По манере ведения бизнеса Эрнст Оппенгеймер ничем не отличался от Сесила Родса.

Новый экономический кризис оказался на руку честолюбивому предпринимателю. Резкий спад цен в 1921 г. привел к развалу всей алмазной промышленности. Новые производители сырья – Ангола, Бельгийское Конго, Золотой Берег – просто подорвали рынок. Когда охваченные паникой промышленники этих стран стали продавать алмазы по бросовым ценам, гранильщики и торговцы кинулись скупать их и вскоре начали разоряться, не находя сбыта своего товара. Клиенты с огромным подозрением отнеслись к рекордному снижению цен и просто перестали покупать драгоценности.

Пока покупатели размышляли, стоит ли вкладывать деньги в то, что постоянно падает в цене, а ювелиры переквалифицировались в оценщиков краденого, Оппенгеймер не торопясь скупал акции «Де Бирс», которые стоили теперь дешевле ценных бумаг свечных заводов. В 1929 г. контрольный пакет акций компании оказался в его руках. И Эрнст приступил к восстановлению былой славы «Де Бирс», следуя постулатам отца-основателя.

Первым делом было закрыто большинство шахт. Над месторождениями Юго-Западной Африки стали летать специальные самолеты, которые отлавливали старателей-одиночек. Благодаря этим мерам удалось пресечь бесконтрольную поставку алмазов в Америку и Европу. Созданный Оппенгеймером «Лондонский алмазный синдикат» убедил крупных производителей алмазов продавать сырье при его посредничестве. Теперь можно было по-прежнему диктовать цены. К началу 30-х гг. 94 % рынка алмазов снова оказалось в руках «Де Бирс».

Довести замысел до логического конца помешал кризис 1934 г., а потом война. Закрытые рудники «Де Бирс» и сам «Синдикат» начали возрождаться только через 10 лет. Но и во время войны Оппенгеймер не сидел без дела: он вел переговоры и

заключал контракты с крупными производителями алмазов и с мелкими дилерами. Именно тогда и была создана структура семейной компании, оставшаяся неизменной до настоящего дня. После смерти Эрнста Оппенгеймера пост президента занял его сын – Гарри.

Будущий «отец южноафриканского бизнеса» Гарри Оппенгеймер родился 28 октября 1908 г. в Кимберли, городе алмазов, давшем имя голубоватой алмазоносной породе – кимберлиту. В доме господствовала атмосфера предпринимательства, где мерилом успеха, прогресса и поведения было зарабатывание денег. По окончании привилегированной частной школы Чартерхаус в Англии Оппенгеймер-младший изучал политику, философию и экономику в престижнейшем оксфордском колледже Крайст Черч.

В 1931 г. Гарри вернулся домой и начал работать в «Англо-Американ корпорейшн» – бизнесе, основанном отцом в 1917 г. и превратившемся за это время в крайне удачливое с финансовой точки зрения предприятие. Это была хорошая, но трудная школа. Годы «великой депрессии» стали очень сложным временем для компании, так как рынок драгметаллов был практически парализован. Оппенгеймер говорил позже, что основными статьями дохода корпорации в то время были не использованные ранее финансовые активы.

Однако трудности могут многому научить. Кризис наглядно продемонстрировал необходимость обеспечивать ликвидность товара и иметь в наличии свободные от обязательств средства. При этом решительный отказ отца признавать поражение воспитал в сыне такое же упорство и настойчивость. В 1939 г. Гарри ушел добровольцем на фронт, где отличился во время операций в пустынях Ливии: офицер разведки шел в авангарде 8-й британской армии.

По окончании Второй мировой войны Оппенгеймер-младший стал управляющим директором «Англо-Амери-кен корпорейшн». В 1945 г. он возглавил команду, перед которой стояла крайне сложная задача – одновременно открыть семь новых рудников на золотых приисках в Оранжевой республике. В 50-х гг., когда рудники уже работали на полную мощность, Гарри активно участвовал в расширении сферы деятельности корпорации по добыче меди в Северной Родезии и по золотодобыче в западном Ранде. Он также был одним из основателей первого коммерческого банка в стране и первого «дисконтного дома», что, в свою очередь, дало толчок созданию денежного рынка на юге Африки.

Целая серия удач молодого бизнесмена вывела корпорацию

на лидирующие позиции в Южной Африке и позволила ей стать одной из крупнейших горнообогатительных компаний в мире.

Все это время Оппенгеймер принимал активное участие в политической жизни страны, а в 1948 г. выиграл выборы в парламент как кандидат Юнионистской партии от округа Кимберли. Его выступления в законодательном собрании отличались четкостью изложения и убедительностью приводимых доводов. Он зарекомендовал себя как очень уважаемый глава от оппозиции, чье мнение по различным экономическим, финансовым и конституционным вопросам высоко ценилось.

После смерти отца в 1957 г. Гарри решил оставить политику с тем, чтобы полностью посвятить себя семейному бизнесу, однако продолжал публичные выступления по различным вопросам, всегда ясно, решительно и беспристрастно выражая свою точку зрения и придерживаясь принципиальной позиции. «Я не думаю, что глава крупной компании должен вникать во все детали политической борьбы между различными партиями, – говорил он, – но я думаю, что если вы возглавляете большую компанию в относительно маленькой стране, вы неизбежно столкнетесь с тем, что вам придется работать в обстановке, когда политика и бизнес тесно переплетаются. Это действительно неизбежно, и я считаю, что бизнесмен обязан высказывать свою точку зрения по наиболее важным и политически уязвимым моментам, как, например, по вопросу равенства в правах на трудоустройство между чернокожим и белым населением страны».

В 1964 г., спасая страну от экономической разрухи, Оппенгеймер ввел африканеров (потомков голландских переселенцев) в горнодобывающий бизнес, до того времени почти исключительно принадлежавший англичанам. Гарри продал африканерам контрольный пакет акций компании «Дженерал майнин». В 70-х гг. Оппенгеймер стал номинальным главой университета Кейптауна и председателем «Урбан Фаундэйшн» – организации, борющейся за предоставление образования и жилья черным жителям страны.

В 1984 г. он создал библиотеку «Брентхарст», где можно было получить свободный доступ к его коллекции редких книг, манускриптов и картин, которые сам Оппенгеймер называл «заметками истории». В феврале 1998 г., когда страну захлестнула волна преступности и эмиграции, Гарри объявил, что «если корабль тонет, то нужно спасаться». Однако сам он не собирался прыгать за борт до того, как корабль действительно начнет тонуть, «ведь он всегда считал себя южноафриканцем». На этом героическая история борца с апартеидом, спасителя Южной

Африки и великого общественного деятеля, к сожалению, заканчивается. Что же касается истории жизни жестокого и расчетливого предпринимателя, каким всегда оставался Оппенгеймер, то она была более насыщенной событиями.

Как вспоминали знающие бизнесмена люди, Гарри во все времена был прежде всего дельцом. Хотя, по ряду откликов, он и боролся за предоставление своим рабочим лучших условий и высокой зарплаты, на первом месте, по его же словам, «неизменно стояла доходность бизнеса». Чернокожие сотрудники на его заводах всегда получали гораздо меньше белых и были вынуждены жить вдали от семей. И вообще, пресловутое правительство апартеида, как уверяют западные информационные агентства, держалось на плаву до 1994 г. лишь благодаря деньгам и советам Оппенгеймера.

В бизнесе Гарри рано понял значение рекламы. Более того, он придумал совершенно новую концепцию рекламы, заключавшуюся в «раскрутке» конечного продукта, а не его продавца или производителя. Эта идея стала сильным оружием в арсенале «Де Бирс».

В 1939 г. Оппенгеймер отправился в Нью-Йорк, чтобы встретиться с представителями рекламного агентства «Эн-Вэ Айз». Он ехал с твердым намерением поменять представления людей об алмазах: надо было сделать так, чтобы этот камень перестал быть безделушкой богачей, а стал обиходным товаром, без которого обычные люди не могли бы обходиться. Агентство выпустило рекламные плакаты, где были изображены эффектные актрисы с кольцами и серьгами, которые им безвозмездно подарила «Де Бирс». Плакаты твердили о том, что бриллианты придают привлекательность и определяют социальный статус человека.

Реклама была рассчитана на представительниц слабого пола. Но она оказалась не менее действенной и для мужчин, почувствовавших себя королями-завоевателями, которые дарят алмазы своим принцессам. В продолжение рекламной кампании Оппенгеймер торжественно преподнес огромный камень королеве Елизавете, супруге Георга VI, посетившей Африку в конце 1940 г.

Гарри сам придумал рекламный слоган «Бриллиант – это навсегда», запустил в массы идею бриллианта как «вечного дара любви» и внедрил в подкорку населения развитых стран мысль о том, что на помолвку принято дарить кольцо стоимостью не менее жалованья жениха за три месяца. Он разработал принципы торговли, в соответствии с которыми картель, производивший сырье, то есть алмазы, тратил бешеные деньги на стимулирование сбыта готовой продукции – бриллиантов. Сам Оппенгеймер считал, что бриллиант – вещь абсолютно бесполезная, а

сохранить его цену можно только одним способом – заставив поверить в его неповторимость, уникальность и мистическое свойство сохранять любовь. Иными словами, он придумал иллюзию, которая и сейчас кормит миллионы людей во всем мире.

Оппенгеймеру принадлежит и другая великая идея, лежавшая в основе алмазного бизнеса: идея создания запасов – так называемых стоков «Де Бирс», – куда складировались камни, появление которых на рынке могло сбить цены. Гарри был уверен, что алмазный рынок не должен быть стихийным и что его следует жестко регулировать. Более того – он взял эту миссию на себя.

Умелая политика Оппенгеймера сделала алмазы относительно недорогими. В 1960 г. Гарри подписал контракт по закупке алмазов из СССР. Российские алмазы в основном маленькие, но очень высокого качества. До этого «Де Бирс» убеждал людей покупать кольца с большими камнями, но после очередной рекламы резко поднялся спрос на кольца с разбросанными на них маленькими бриллиантами. И не случайно: картель стал убеждать, что маленькие камешки смотрятся не менее эффектно.

Используя подобные методы в течение многих десятилетий, «Де Бирс» получала не только собственную выгоду, но и давала возможность развиваться и процветать посредникам, мелким дельцам, владельцам ювелирных магазинов. Она имела такой огромный ассортимент алмазного сырья, что ОПЕК могла ей только позавидовать: ведь создание «алмазного фонда» намного дешевле, чем хранение запасов нефти.

В 60-70-х гг. под руководством Оппенгеймера алмазная промышленность успешно и бурно развивалась, а «Англо-Американ корпорейшн» стала одной из крупнейших международных инвестиционных компаний. Конгломерат продолжал расширять деятельность в области алмазо– и золотодобычи, промышленного производства и сельского хозяйства в Южной Африке. При этом на международном уровне была создана горнодобывающая, производственная и финансовая структура «Чартер Консолидейтид», расположенная в Лондоне, а также корпорация «Минералз энд Ресорсиз», находившаяся в то время на Бермудских островах, а теперь имеющая штаб-квартиру в Люксембурге. Создание таких производственных предприятий, как «Хайвельд Стил энд Ванадиум», а также «Монди Пейпэ», наглядно демонстрирует как предпринимательские способности Гарри, так и тот факт, что он выступал за органический рост компании через развитие крупных горнодобывающих проектов.

Несмотря на огромные размеры, группа «Англо-Американ» во

многом сохраняла характер семейного бизнеса, что еще раз подтверждало личные качества Оппенгеймера как руководителя, который прекрасно управлял компанией и вызывал в сотрудниках преданность и желание работать с ним. Его гуманный подход к людям служил залогом того, что в компании постоянно пересматривалась и повышалась заработная плата, улучшались условия труда. Гарри все время повторял слова отца, который видел цель корпорации в «обеспечении прибыли для наших акционеров и реальном содействии росту благосостояния стран, на территории которых мы работаем».

Одним из проявлений его прогрессивной деятельности как лидера делового сообщества Южной Африки явилось создание Фонда председателя «Англо-Американ корпорейшн» и «Де Бирс». Фонд разрабатывал и финансировал различные программы в основном в сфере образования, которое, по мнению Оппенгеймера, является движущей силой, а также вносит огромный вклад в развитие социальной сферы в целом. Другим примером такой инициативы стало образование после беспорядков в Соуэто в 1976 г. Фонда городских программ, деятельность которого была направлена на улучшение социальных и производственных условий для чернокожего городского населения Южной Африки.

Один из самых выдающихся бизнесменов в мире, Оппенгеймер в течение четверти века был председателем группы «Англо-Американ» и в течение 27 лет – президентом «Де Бирс». Членом совета директоров алмазного картеля он состоял с декабря 1934 г. по ноябрь 1994 г., когда в Кимберли было официально объявлено о его отставке. В прощальном обращении к сотрудникам головного офиса компании Гарри сказал: «Мы должны верить и доказывать своей работой, что достижение успеха в бизнесе и стремление к свободному и справедливому обществу – это не взаимоисключающие цели, а скорее две грани одного и того же, как две стороны медали».

Оппенгеймер с женой Бриджит жил в своем доме в Йоханнесбурге, наслаждаясь прекрасной коллекцией редких книг и манускриптов, а также репринтных изданий с раритетов, многие из которых выпускаются издательством «Брентхарст Пресс», созданным им специально для этой цели. Часто он проводил время на ферме недалеко от Кимберли, где выращивал орхидеи и лучших в стране скаковых лошадей, а также в доме для отдыха в Ля Лучии около Дурбана.

Но все это время «Старый король алмазов», как его нередко называли в деловом мире, не расставался с любимым делом, переведя его в разряд хобби. Он издалека приглядывал за сыном

Ники, который возглавлял корпорацию, и размышлял о новой стратегии ведения бизнеса в современных экономических условиях.

Оппенгеймер однажды сказал про своего отца, сэра Эрнста: «Он успешно решал проблемы своего времени и оставил после себя в «Англ о-Американ» организацию, вобравшую в себя его дух, его силу и гибкий подход к работе, строительству и воплощению своих целей даже при обстоятельствах, которые он не мог предвидеть. И этим, безусловно, он заслужил ту долю бессмертия, о которой любой смертный на земле может только мечтать». Это же можно сказать и о самом Гарри.

Около 50 лет «Де Бирс» играла роль творца алмазного рынка – всеведущего, всемогущего и вездесущего. Корпорация складировала излишки алмазов, запрещала партнерам увеличивать добычу, если рынку грозило перенасыщение, и регулировала спрос на те или иные разновидности бриллиантов при помощи тонко выстроенных рекламных кампаний. Целые страны полностью зависели от отношений с империей Оппенгеймера. Покупатели побаивались и сердились, но помалкивали.

А в 1998 г. картель начал потихоньку распродавать свои запасы. Это и было началом реализации новой стратегии «Де Бирс», о которой Гарри официально объявил за месяц до смерти. Придуманная им концепция ведения бизнеса предусматривала отказ от создания так называемых стоков, прямой выход на рынок бриллиантов (ранее позиция Оппенгеймера состояла в том, что, поскольку интересы добытчика и огранщика не совпадают, заниматься изготовлением ювелирных изделий не следует), а также увеличение доли на рынке путем внедрения в наиболее значимые месторождения.

Сейчас сложно сказать, каким именно был вклад «Старого короля» в появление новой концепции, которая, по сути, перечеркивала прошлую стратегию, им же самим и созданную. Возможно, Гарри на самом деле дал своему картелю задание на ближайшие полвека, а затем сошел в царство теней. Это произошло 19 августа 2000 г., когда неожиданно для всех Оппенгеймер скоропостижно скончался в лучшей частной клинике Йоханнесбурга.

На сегодняшний момент компания «Де Бирс» контролирует, по разным оценкам, от 60 до 75 % мирового алмазного рынка. В год она продает необработанных алмазов на сумму порядка 4,8 млрд долларов. Двадцать горнодобывающих предприятий корпорации ведут поиск и разведку месторождений в 18 странах мира. В настоящее время «Де Бирс» добывает только алмазы для

ювелирных целей, поскольку для промышленных нужд дешевле использовать искусственные. Тем не менее мировые цены на бриллианты стабильнее, чем на платину, золото и нефть. И при этом за последние 15 лет бриллианты подорожали более чем на 60 %.

В XXI в. консорциумом «Англо-Американ корпорейшн» и компанией «Де Бирс» будет править внук Гарри Оппенгеймера – Джонатан.

Потанин Владимир Олегович

(род. в 1961 г.)

Крупнейший российский предприниматель, олигарх и политический деятель. Президент внешнеэкономической ассоциации «Интеррос», АКБ «Онэксимбанк», АКБ «МФК». Председатель совета директоров холдинга «Интеррос», в который входят РАО «Норильский никель», нефтяная компания «Сиданко», АО «Связьинвест», АО «Пермские моторы». Контролирует «Росбанк», АОЗТ «Инрос-Холдинг», АОЗТ «Солярис», Новолипецкий металлургический комбинат. Входит в пятерку самых богатых людей России. Его состояние оценивается в 1,8 млрд долларов.

Три последних года существования СССР сейчас называют «золотым периодом системы спецраспределения государственной собственности», который для простых советских граждан выглядел эпохой перестройки, а для людей с практическим складом ума и с номенклатурными связями – эпохой так называемого «комсомольского бизнеса», осуществлявшегося в основном через систему центров научно-технического творчества молодежи. Основным назначением этих «творческих» центров, находившихся под жестким контролем партноменклатуры и КГБ, на самом деле была массированная перекачка активов КПСС и госбюджета в весьма разветвленную сеть фирм, ставшую базой для всплывшей вскоре на поверхность системы «приятельского капитализма».

За деловитыми комсомольскими функционерами, формально возглавлявшими творческие центры по отмыванию госбюджетных

средств, реально стояли фигуры теневые и куда более крупные в советской партийно-хозяйственной иерархии. Немалая часть недавних секретарей комсомольских организаций, найдя общий язык со всевозможными «крышами», превратилась сейчас из «зиц-председателей Фунтов» в «миллионеров Корейко». А иные смогли даже приобрести известность в качестве олигархов федерального уровня. К их числу относится и нынешний финансовый магнат, «самый могущественный человек России» – Владимир Потанин.

Родился будущий бизнесмен в Москве 3 января 1961 г. в семье торгового представителя СССР в Новой Зеландии. Детство мальчика прошло в Йемене, Турции и старом московском районе Фили-Давыдково. Школа, которую он закончил, была в принципе обычная, если не брать в расчет маленькую приставку «спец». Юный Потанин прекрасно учился, проявляя недюжинные способности, и еще здорово играл в футбол. Эта игра осталась его главным спортивным интересом на всю жизнь. Другая главная любовь – Наталья Варламова – училась с ним в одном классе. Почти сразу после окончания школы молодые люди поженились.

Уже тогда Потанин готовил себя к карьере руководителя: «Лидерские наклонности у меня проявились еще в детстве. Мне нравилось быть первым, нравилось побеждать в соревнованиях. Например, выигрывать в футбол, если получалось. Если не получалось, я очень расстраивался. Нравилось самому забивать голы. Все это было. Но несмотря на лидерство, мне никогда не хотелось быть сильнейшим среди слабых. Например, если я видел, что кто-то бегает быстрее меня, прыгает дальше, в футбол играет лучше, у меня возникала потребность общаться именно с этим человеком».

Прекрасные семейные связи во внешторговских кругах позволили Володе легко поступить на экономический факультет престижного Московского института международных отношений и удачно «распределиться», получив диплом. На одном потоке с Потаниным учился А. Брежнев, внук Генерального секретаря ЦК КПСС. Во время учебы будущий банкир был инструктором институтского комитета ВЛКСМ, имевшего статус райкома.

С 1983 по 1990 гг. выпускник МГИМО, бегло говоривший на французском и английском, работал на инженерных должностях в Министерстве внешней торговли. Затем во Всесоюзном внешнеторговом объединении «Союзпром-экспорт», а также в его подразделениях – фирмах «Удобрения» и «Руда». Активное участие Володи в работе комсомольской организации МВЭС помогло ему приобрести массу полезных связей как среди руководства министерства, так и в ряде других организаций.

Но честолюбивому по характеру молодому чиновнику этого

было мало: «Я чувствовал себя маленьким винтиком в огромном механизме. Я понимал, что при советской бюрократической системе смогу продвинуться, но очень медленно, а я не хотел ждать, когда мне стукнет 50 и я наконец-то займу кресло директора на каком-нибудь предприятии. Я хотел достичь этого сразу».

Под патронажем замминистра внешнеэкономических связей В. Шилина и с помощью начальника отдела валютно-экспортных операций Международного банка экономического сотрудничества при СЭВ М. Прохорова, которому было тогда всего 26 лет, в 1991 г. специально «под Потанина» была создана внешнеэкономическая ассоциация «Интеррос». Возглавляемая Владимиром посредническая структура стала одним из основных каналов массового вывоза из страны продукции, пользующейся большим спросом на Западе. В составе учредителей ассоциации числилось более 15 крупных предприятий, среди которых были нефтехимические комбинаты «Иргиз» и «Фосфорит», а также металлургические гиганты – «Норильский никель» и «Кузнецкий металлургический комбинат».

За короткое время «Интерросу» удалось заработать значительные суммы, при этом ряд экспертов отмечал, что часть из них была получена не совсем законным путем. Стремительный рост объема сделок через «Интеррос» свидетельствовал о готовности новых владельцев вывезенных товаров к обрушиванию обменного курса рубля и о фантастической прибыльности расчетов с новым Российским государством. Золотой жилой для Потанина и Прохорова стали также операции, связанные с дележом финансовых активов и пассивов СССР за рубежом.

Деловая репутация «Интерроса» в 1992 г. оказалась изрядно подмоченной из-за сотрудничества с рядом фирм по отмыванию теневых капиталов. Злые языки упоминали, как водится, солнцевскую и долгопрудненскую организованные преступные группировки. В это же время Потанин затеял многократную смену учредителей «Интерроса» – так что сейчас уже практически невозможно разобраться в многочисленных юридических субъектах его финансовых операций. Криминализация деятельности ассоциации и многочисленные контакты с бандитами заставили ее президента срочно укреплять службы безопасности, что, впрочем, так и не уберегло одного из руководителей «Общемашэкспорта» С. Ветлугина от пули профессиональных убийц.

Эпоха великого передела требовала своих героев – с государственным размахом и «государственным менталитетом». Потанин через свои обширные связи легко добился необходимой

лицензии и начал приобщаться к экспорту вооружений как раз в канун начала вывода Западной группы войск (ЗГВ) из Германии – увлекательнейшего для приятельского бизнеса мероприятия. По результатам этой операции одна из потанинских структур попала в так называемый «список Болдырева» – перечень фирм, причастных к масштабным пропажам оружия и другой российской собственности в ЗГВ.

Налаженные по ходу спецэкспортных операций отношения с государственными коррупционерами позволили Потанину вскоре выйти на новый уровень управленческой и политической карьеры. Фактически потенциал связей, имевшихся у высших чиновников последнего советского правительства, трансформировался в сделки по вывозу из страны всего и вся, что в условиях полного обрушивания рубля приносило сказочную прибыль. Способности молодого менеджера к адаптации в стремительно меняющихся условиях оказались весьма кстати на рубеже 1991–1992 гг., когда после развала СССР решались запутанные вопросы о дележе государственного наследства.

Уже к началу 90-х гг. «киты» советской внешней торговли почувствовали перспективную ненадежность Внешэкономбанка СССР и в сотрудничестве с иностранными партнерами создали Международный Московский Банк (ММБ), куда до 1991 г. перевели значительную часть своих счетов. Другая часть этих активов досталась Внешторгбанку России.

Поскольку капитал ММБ был поделен между российскими и иностранными собственниками в пропорции 2:3, а Внешторгбанк был полностью государственным образованием, то крупные внешнеторговые фирмы-вкладчики этих банков не могли рассчитывать на полный контроль над обеими структурами. Отсюда родилась идея создания собственного коммерческого банка – чтобы не только хранить там деньги, но и управлять ими. Поэтому и был создан Объединенный экспортно-импортный банк (Онэксимбанк), в момент образования которого резко сократился объем операций и ММБ и ВТБ. Во главе нового банка был поставлен «свой человек» – Владимир Потанин.

Несколько ранее та же группировка инициировала создание Международной финансово-инвестиционной компании (МФК), к которой перешли основные активы Международного банка экономического сотрудничества, составлявшие от 300 до 400 млн долларов, а также его основная клиентура; при этом пассивы банка были оставлены «на память» государству.

С 1992 по 1993 г. вице-президентом, а затем и президентом МФК был все тот же незаменимый Потанин. В этот период ему были доверены многие секреты финансовой кухни

постперестроечного периода. Основная задача, поставленная перед ним «боссами» внешней торговли, заключалась в том, чтобы не просто вывести из-под многочисленных претензий деньги высокопоставленных клиентов МВЭС, но и эффективно разместить их за границей.

Перемены в стране на рубеже 1992–1993 гг. повысили роль лидеров сырьевого, прежде всего топливно-энергетического комплекса. Это привело к значительной перегруппировке капитала, в ходе которой чисто спекулятивные структуры биржевого типа оказались «задвинуты» группировкой банков, связанных с комплексным обслуживанием потребностей энергетиков («Империал», «Менатеп» и др.). Особое же место в данной системе занял созданный в апреле 1993 г. «Онэксимбанк», который вместе с МФК следует считать как бы сдвоенной структурой, объединенной как по интересам, так и по команде управленцев.

Не только президент банка Потанин, но и председатель правления Прохоров, а также ряд других руководителей «Онэксимбанка» занимали ранее руководящие посты в МФК. Практически была реализована модель своеобразного разделения функций, при этом «Онэксимбанк» вел основную часть внутрироссийских дел «сладкой парочки», а МФК оперировал капиталами, вывозимыми за границу, и при необходимости вновь выдвигал их на внутренний рынок.

Со временем в связи с падением рентабельности посреднических операций была найдена новая перспективная идея прибыльного бизнеса – предоставление банками кредита государству под залог госпакета акций подлежащих приватизации предприятий. При этом интерес представляли только те предприятия, которые производили продукцию с высоким экспортным потенциалом.

Государство в этой схеме напоминало не только дойную корову, но и змею, пожирающую саму себя посредством заглатывания собственного хвоста. Сначала высокопоставленные коррупционеры объявляли некоторые финансовые институты «банками с государственным менталитетом», потом ставили их на освоение государственных активов, затем удивлялись острейшему дефициту госбюджета и в конце концов признавали необходимость займа коммерческих кредитов у банкиров. Разумеется, заранее было известно, что заложенные под кредиты лакомые кусочки госсобственности государству уже никогда не вернутся.

Идею залоговых аукционов Потанин озвучил на заседании кабинета министров в марте 1995 г. от имени всего банковского

сообщества, и вскоре это позволило проводить предельно агрессивный захват привлекательных предприятий. Не вызывает сомнений, что на ближайшие несколько лет ему были даны гарантии невмешательства контролирующих органов в «захватническую» деятельность банка.

Придуманная Потаниным схема сделала его, да и остальных банкиров, олигархами. Правительству был предложен огромный кредит – 9 трлн рублей, а в качестве обеспечения возврата средств банкиры получали в залог акции крупнейших предприятий. Первый залоговый аукцион прошел 17 ноября 1995 г. Продавался контрольный пакет акций РАО «Норильский никель», производящего всю российскую платину, кобальт и никель и являющегося второй по потенциальной доходности структурой в российской экономике после «Газпрома».

Владельцем стал «Онэксим», опередив банк МФК и никому не известное ООО «Реола», которое было готово выложить за предприятие 170 млн долларов. Как позже стало известно, владельцем «Реолы» оказался забулдыга из села Алабушева Московской области Р. Исматулин. А в уставе фирмы подозрительно указывалось, что основными направлениями ее деятельности являются: производство изделий народных промыслов, изготовление бижутерии, реализация племенной животноводческой продукции и организация пушного звероводства… Разумеется, пакет акций достался Потанину за сумму, минимально превосходящую стартовый уровень аукциона, – всего за 170,1 млн долларов, хотя по экспертным оценкам рыночная стоимость пакета была вдвое больше.

Получается, что Потанин конкурировал в борьбе за «Норильский никель» сам с собой. То есть покупка этого стратегического для страны объекта была осуществлена «Онэксимом» путем банального мошенничества. По этой схеме в 1995–1996 гг. практически за бесценок «Онэксим-банк» купил еще нефтяную компанию «Сиданко» (30 млн долларов), Новолипецкий металлургический комбинат (31 млн долларов), Северо-Западное морское пароходство (6 млн долларов). По самым скромным подсчетам, все эти объединения ушли за треть своей реальной стоимости. Так, например, получив полный контроль над компанией «Сиданко» (которой принадлежит, кстати, легендарное Самот-лорское месторождение, некогда крупнейшее в СССР и до сих пор сохраняющее потенциал в сотни миллионов тонн сырья), «Онэксим» продал лишь 10 % ее акций фирме «Бритиш петролеум» за 500 млн долларов.

Помимо этого, «Онэксимбанк» прибрал к рукам завод «Пермские моторы» и завладел 26 % акций автогиганта «ЗИЛ».

Аналогичным образом свой кусок госсобственности получили и остальные банкиры.

Характерным для Потанина примером инвестиционной деятельности по возрождению российского производства явилось приобретение пакета акций череповецкого комбината «Азот», которому Владимир Олегович в полном соответствии с условиями конкурса дал инвестиции и вернул их себе… через два дня. Впрочем, эта акция прошла для «Онэксима» не вполне гладко, поскольку из-за нее был арестован заместитель председателя правления банка г. Кошель.

В 1995 г. пресса, тогда еще отчасти независимая, возмущалась наглостью банкиров и продажностью правительства. Но новорожденные олигархи очень скоро проблему решили. К началу следующего года все влиятельные средства массовой информации либо перешли под их контроль, либо были связаны «особыми отношениями». Потанин тоже прикупил себе немножко «четвертой власти». Он контролирует газеты «Известия», «Комсомольскую правду», журнал «Эксперт». Была еще ежедневная газета «Русский телеграф», однако после кризиса 1998 г. ее пришлось закрыть.

Разумеется, рискованная деятельность Потанина по перехвату госсобственности у влиятельных конкурентов предполагала не только высокую «крышу», но и значительные инвестиции в сохранение перспектив этой «крыши», в том числе и в форме финансирования избирательной кампании Ельцина. Очевидно, что Владимир играл в так называемой «семибанкирщине» какую-то особую роль, поскольку переизбранный чудесным образом президент России предложил именно ему пост вице-премьера, курирующего финансово-бюджетную сферу.

Результаты семимесячной деятельности Потанина в Белом доме поразили даже привыкших ко всему олигархов. Вместо защиты корпоративных интересов банковского сообщества новоявленный чиновник самым бесцеремонным образом создавал решениями правительства преимущественные условия для собственных структур, посягая даже на бизнес-интересы премьера В. Черномырдина, что и послужило главной причиной отставки Потанина из правительства в марте 1997 г.

В это время «Онэксимбанк» получил для обслуживания счета государственной таможенной службы, а ряд других родственных Потанину предприятий – весьма выгодные зачеты и контракты (в том числе связанные с обслуживанием долгов Ирака и Украины, а также с северным завозом и беспримерным в отечественной истории послевоенным «восстановлением чеченской экономики»). Но самым крупным его достижением в этот период стало

налаживание прекрасных отношений с А. Чубайсом, имевшим тогда неограниченный кредит доверия со стороны Запада.

Делегирование этого доверия новому вице-премьеру вскоре позволило Потанину войти в анналы истории предпринимательства, «использовав» общепризнанного гения финансовых схем Дж. Сороса для перехвата у Березовского и Фридмана блокирующего 25-процентного пакета акций телекоммуникационного гиганта АО «Связьинвест» – головного предприятия для 88 региональных телефонных компаний.

Конкурс, конечно, объявили. Но победитель был известен заранее, отчего другие банкиры пришли в ярость. И началась информационная война: Гусинский и Березовский развернули главные калибры (ОРТ и НТВ) и принялись «расстреливать» младореформаторов вместе с Потаниным; газеты публиковали записи неприличных телефонных переговоров – компромат лился потоками. В результате трогательное единство олигархов, возникшее накануне президентских выборов 1996 г., навсегда кануло в прошлое. А «Связьинвест» достался Потанину и стал, по оценке наблюдателей, жемчужиной в его «короне».

Однако вскоре счастливое существование империи «Онэксима» оказалось под угрозой. Причиной тому стали два события: августовский кризис 1998 г. и изменение отношения государства к олигархам. Оставаться банкиром стало немодно, и Владимир поменял свой имидж главы «Онэксимбанка» на имидж руководителя «Интерроса», ставшего к тому времени финансово-промышленной группой. Его стратегия теперь сводилась к приобретению блокирующих пакетов акций перспективных промышленных предприятий и временному нарушению их работы с целью получения над ними в дальнейшем полного контроля.

Продолжилась и традиционная линия увода активов от кредиторов. К примеру, РАО «Норильский никель» вдруг отказалось от прав на разработку месторождения и перевело активы в срочно созданную «Норильскую горную компанию», а наиболее серьезные клиенты «Онэксима» и основные активы были выведены в другую потанинскую финансовую структуру – «Росбанк».

Остальным вкладчикам и кредиторам были предложены схемы реструктуризации задолженностей. Однако схемы – это еще не деньги. Но так или иначе, проблема была решена. А вот с отношением государства к группе «Интеррос» все оказалось значительно сложнее. В околовластных кругах все чаще раздавались голоса о необходимости пересмотра итогов «грабительской приватизации». Свое видение спорных результатов приватизации от имени нового правительства

сформулировал премьер М. Касьянов: «Законы, даже если они неправильные, пересматриваться не будут. Но если были нарушения даже этих неправильных законов, то за них государство спросит». И государство действительно спросило: Потанина даже вызвали в Кремль, так как президент решил лично разобраться в скандале по приватизации «Норильского никеля».

Однако олигарх отделался легким испугом и после всех проверок чувствовал себя достаточно уверенно. До такой степени, что спокойно рассуждал о планах на будущее: «В последнее время были продемонстрированы два основных подхода к развитию бизнеса. Ходорковский, например, двинулся в монобизнес. Сконцентрировал все усилия в своей нефтяной компании, привлек туда людей. В этом есть свои преимущества, это должно очень хорошо работать. Но есть и свои недостатки. Если что-нибудь с нефтью происходит, сразу лихорадит все. Мы выбрали прямо противоположный путь – диверсификацию активов. Преимущества понятны: в одном месте плохо, в другом хорошо. Плохо, потому что распыляются силы, тяжелеет команда… Но раз уж мы выбрали эту идеологию, значит, нужно быть действительно диверсифицированной компанией. У нас все-таки вложения сырьевого характера. Высокотехнологичных производств было мало, кроме «Пермских моторов». Есть у нас позиции в оборонке, но это не столько собственность, сколько финансовое участие. А энергомашиностроение – это «хай-тэк», это было интересно».

Потом у «Интерроса» возникли проблемы с нефтяными активами. Причем здесь борьба шла уже не с государством, а с бывшими партнерами, и средства для этого использовались самые разные, вплоть до уголовных. Очень странно выглядели, например, манипуляции с акциями компании «Русиа-Петролеум» – владельца лицензии на разработку Ковыктинского месторождения. Тюменская нефтяная компания, также претендовавшая на эти акции, несмотря на все свои усилия, так ничего и не добилась. Невзирая на судебные решения и запреты судебных приставов, спорный пакет был передан «Росбанку», затем оказался на счетах интерросовской структуры – оффшорной компании «КМИнвест», а потом пропал. Куда – об этом знали только в «Интерросе» и в депозитарии «Росбанка», но говорить не хотели. Как заявлял один из представителей банка, они просто-напросто «спрятали акции до момента окончания скандала».

Столь же активно боролся «Интеррос» и с группой «Альянс» – холдингом своего бывшего партнера З. Бажаева, трагически погибшего в 2000 г. Борьба между «Сиданко» и «Альянсом» за добывающую компанию «Варьеганнефтегаз» велась громко, с применением средств массовой информации. Потанинская пресса

била по «этническому фактору» – национальность главы «Альянса» давала возможность обвинить холдинг в помощи чеченским боевикам и разворовывании российской нефти и российских денег. Одним словом, практически все, за что брался олигарх, так или иначе заканчивалось скандалом или судом.

Но Потанин не унывает: «Я отношу себя к той категории людей, которые умеют держать удар. И люблю себя ощущать в энергетически насыщенной ситуации. Мне нравится борьба, я от нее не ухожу, я в ней участвую. И даже если меня не устраивают правила, я борюсь все равно. Я борюсь по любым правилам. Одни могут быть приятнее, другие нет, но я могу защищаться в любой обстановке».

Позволить себе забыть на время об этой борьбе бизнесмен может только в кругу своих близких. Семья для него – островок безопасности, где он отдыхает душой.

Потанин не любит быть на виду, неохотно дает интервью журналистам. А те не оставляют без внимания любой факт жизни человека, о котором в предпринимательской среде говорят: «Если вы поздоровались за руку с Потаниным, не забудьте сразу проверить, все ли пальцы у вас на месте». В частности, одной из последних новостей стало приобретение бизнесменом за собственные деньги – 1 млн долларов – знаменитой картины К. Малевича «Черный квадрат» и передача ее в дар Государственному Эрмитажу.

Прайс Сол

Полное имя – Соломон Прайс (род. в 1916 г.)

Американский бизнесмен, создавший сеть торговых предприятий и внедривший понятие «розничных скидок». Основатель корпорации «Фед-Март» и владелец фирмы «Прайс Клаб», включающей более 75 оптово-розничных магазинов в США и Канаде. Обладает состоянием в 335 млн долларов. Широко известен своей благотворительностью и активностью в социальной сфере.

Имя американца Сола Прайса во всем мире ассоциируется с придуманной им очень ловкой ценовой стратегией, при помощи которой ему удалось обогнать таких гигантов торгового бизнеса, как Сирс, Пенниз, Сэм Уолтон и других. Но что самое интересное – свою огромную индустрию оптово-розничной торговли он основал в шестидесятилетием возрасте, имея за плечами богатый опыт управления ранее созданной им сетью супермаркетов. Однако основная заслуга Прайса состояла не в использовании старого опыта, а в том, что он ушел от него, избрав другой, новый путь, качественно отличный от прежнего.

Соломон Прайс родился 29 января 1916 г. в Нью-Йор-ке. Его отец сначала занимался там посреднической деятельностью, а потом стал торговать женской одеждой на юге страны. Бизнес шел довольно успешно, и, как отмечал впоследствии Сол, пример отца оказал большое влияние на его становление. Переехав в 13 лет вместе с родителями в Сан-Диего (штат Калифорния), Прайс всю свою жизнь и деятельность связал с этим городом.

В 1938 г. Сол Прайс окончил юридический факультет Университета Южной Калифорнии и около семнадцати лет работал по специальности. Бывшие соученики по университету вспоминали, что Сол всегда был очень трудолюбив и отличался либеральными политическими взглядами. Одни описывали его как человека сильной воли и твердых убеждений, другие твердили о его чрезвычайной бережливости.

В 1950 г. Прайс унаследовал от отца товарный склад и стал искать для него съемщика, поскольку торговый бизнес его не привлекал. Обстоятельства заставили его познакомиться с системой ценообразования в розничной торговле, изучение которой принесло свои плоды: у Прайса возникла смелая идея предоставления покупателям розничных скидок. Сол решил применить ее на практике и попробовать свои силы на новом поприще.

Организовав в 1953 г. корпорацию «Фед-Март», представлявшую собой сеть супермаркетов, Сол стал продавать товары национального производства со специальной скидкой. Взрослые сыновья Прайса, Лоренс и Роберт, помогали ему управлять предприятием. Дела пошли настолько успешно, что к 40 годам предпринимательская деятельность сделала бывшего юриста миллионером. За двадцать пять лет существования корпорации «Фед-Март» ее обороты достигли 300 млн долларов.

Все это время Сол вел активную борьбу с устаревшими законами ценовой защиты населения, которые были введены правительством во время Второй мировой войны. Прайс старался ускорить процесс их отмены: он постоянно боролся легальными методами с мануфактурами и другими правительственными агентствами, а также всячески пытался обойти действующие нормы, получив за свои старания прозвище «либерал-крестоносец». Попытка добиться отмены устаревших законов – самый рискованный эпизод биографии Сола Прайса. Она стоила ему многих мучений и многочисленных судебных процессов.

Общественная деятельность и социальная сознательность Прайса были легендарными. Он построил магазины «Фед-Март» в резервации индейцев навахо в Аризоне и в гетто в Хьюстоне. Кроме того, бизнесмен был известен тем, что платил самую высокую заработную плату в Сан-Диего, а также без постороннего вмешательства организовал в своей фирме профсоюз.

Заботливое отношение Сола к персоналу корпорации привело к тому, что перед ним преклонялось большинство служащих. Они благоговейно подчинялись шефу, буквально обожествляли и никогда не допускали о нем никаких сплетен. Исполнительные руководители считали Прайса «отцом» и относились к нему как к мессии: «Когда люди говорили о нем, это выглядело так, будто смертные говорили о Зевсе».

В 1974 г. Сол Прайс продал свою фирму германскому владельцу розничного предприятия «Хайпер Март» Хьюго Манну. Одним из условий сделки было сохранение рабочих мест за Солом и его детьми. Однако нормальные отношения с немецким торговцем не сложились. Новому хозяину предприятия пришелся

не по вкусу новаторский темперамент исполнительного директора и его автократический стиль руководства. После года взаимных претензий и пререканий Сол был уволен, а вместе с ним вынуждены были уйти из фирмы и его сыновья. Так в 60 лет Прайс стал безработным.

Будучи небедным человеком, он, конечно, не испытывал нужды и мог удовлетвориться тем, что имел. Но это было не в характере Сола. Какое-то время он был подавлен и рассержен, но затем стал обдумывать план создания нового предприятия. Проведя большую работу с мелкими розничными торговцами, Прайс узнал, где и как, с их точки зрения, выгодно покупать товары для перепродажи. Оказалось, что обычная схема закупки сигарет, конфет и спиртных напитков через крупных распространителей весьма неэффективна.

Высокая дистрибьюторская цена делала невыгодной традиционную двухуровневую структуру, связывающую оптовика и розничного торговца. Мелкие предприниматели, стиснутые рамками неадекватной системы распространения, уже стали уходить из бизнеса. Оптовики не могли больше их поддерживать, потому что усилия, затрачиваемые на такую поддержку, были несоизмеримы с потенциальной выгодой. В этом Прайс увидел один из главных недостатков существующего порядка оптовой торговли: «Выполнить заказ на приобретение 20 блоков сигарет или 10 коробок конфет стоит очень дорого. Исполнитель принимает заказы, собирает их, получает товар, грузит его, доставляет и получает за него деньги. Это неэффективный путь от производителя к потребителю».

Оценив все элементы цепочки распространения, Сол решил усовершенствовать устаревшую систему, избавив ее от лишних звеньев. Он пришел к созданию такой структуры, в которой розничный предприниматель смог бы покупать фирменные товары по оптовой цене, то есть на 8– 10 % ниже. Кроме того, чтобы не оплачивать доставку, он должен был забирать их прямо на складе.

Таким образом, покупатели и продавец получали, каждый со своей стороны, ряд дополнительных преимуществ. Во-первых, розничный торговец должен был приобретать товар только за наличные. Это позволяло избавиться от счетов и оформления кредитов. Во-вторых, он был заинтересован покупать большое количество товара. Чем оно было больше, тем выше предоставлялись скидки. В-третьих, отмена сбора заказов и доставки товара позволила сократить время обслуживания, а также исключить стоймость транспортировки и погрузочно-разгрузочных работ.

Для претворения в жизнь своей идеи Сол Прайс создал в 1976 г. объединение «Прайс Клаб». Первоначальным вложением в него послужили 800 тыс. долларов собственных средств, полученных им от продажи корпорации «Фед-Март», 500 тыс. долларов, вложенных бывшими сотрудниками, которые не захотели расставаться с любимым боссом, и миллион, занятый им у местного инвестора.

Первый магазин «Прайс Клаб» размещался в пустом самолетном ангаре на дальней окраине города. Сол ограничил число предлагаемых в нем товаров до трех тысяч наименований вместо 80—100 тыс., составлявших типичный ассортимент крупного регионального склада. Кроме того, он убрал дорогостоящую рекламу, кредитные карточки, многочисленный персонал, обслуживающий покупателя, специальные дистрибьюторские склады и прочие атрибуты, присущие обычному магазину. Тем самым идея Прайса опрокидывала большинство традиционных правил оптово-розничной торговли.

Более того, она бросала вызов и отдельным существующим в стране законам ценообразования. Но эта система учитывала нужды как оптовиков, так и мелких розничных торговцев, предлагая множество разнообразных высококачественных товаров отечественного производства по предельно низким ценам. Она была выгодна и удобна всем – и продавцам, и покупателям.

Правда, поначалу внедрение системы Прайса шло не очень успешно. В первый год у его магазина было всего несколько постоянных клиентов, и объем продаж поэтому был невелик. Торговля со склада, расположенного в удаленном районе, велась медленно, поскольку покупателям приходилось до него долго добираться. Однако небольшая арендная плата за это помещение позволяла Прайсу ежемесячно экономить многие тысячи долларов.

Сказывалось и отсутствие рекламы. В итоге фирма понесла убытки в размере 700 тыс. долларов. Но постепенно ее деятельность привлекла к себе тех, кто занимался преимущественно мелкой торговлей и смежным бизнесом, а также тех, кто хотел купить товар для себя, но по самой выгодной цене. Очень скоро ***11 % от*** объема продаж «Прайс Клаб» стала составлять потребительская продукция: электроприборы, продукты питания и другие мелкие товары, которые к тому же можно было приобрести в рассрочку. Средний потребитель делал здесь покупки на 100–300 долларов за одно посещение, а доход предприятия при этом составлял 100 млн долларов в год. «Прайс Клаб» стал сенсацией уже через два года после начала его деятельности.

Философия ценообразования «Прайс Клаб» подчинялась двум различным дистрибьюторским критериям. Она соответствовала скромным требованиям мелких розничных торговцев и, кроме того, шла навстречу пожеланиям предпринимателей и других людей, которые стремились к приобретению высококачественной продукции по низким ценам.

В 1980 г. фирма стала акционерной. К этому моменту она имела 4 магазина с общим годовым доходом 148 млн долларов. Следующий год повысил этот показатель до 230 млн долларов, а уже в 1984 г. он перешагнул за миллиард.

Дальше созданная Солом Прайсом индустрия оптово-розничной торговли стала расти не по дням, а по часам, достигая буквально астрономических размеров. В 1991 г. его фирма имела уже оборот в 30 млрд долларов, а к 2000 г., по оценке одного нью-йоркского аналитика, он должен был возрасти до 55 млрд долларов. В связи с этим известный американский бизнес-консультант Говард Давидович так оценивал изобретение Прайса: «Это, вероятно, самое быстрорастущее, самое впечатляющее начинание в розничной торговле за последние 20 лет, и его значение все возрастает».

Свидетельством тому являются не только достижения самого «Прайс Клаб», но и то, что его примеру активно следуют другие торговые предприятия. По системе Прайса фирма «Хоум Клаб» торгует скобяными изделиями, «Спорт Клаб» – спортивными товарами, «Офис Клаб» и «Офис Депот» – стационарным офисным оборудованием. Компании «Вижион Уоркс» и «Софтвэр Хаус» используют оригинальную методику Прайса для торговли лечебными очками и программными продуктами, соответственно. Даже такой известный создатель крупнейшей в мире оптовой сети, как Сэм Уолтон, говорил, что у Сола он узнал о розничной торговле больше, чем у кого-либо другого: «Мне кажется, что я украл (впрочем, я предпочитаю слово «заимствовал») так много идей у Сола Прайса, как ни у кого другого в бизнесе».

Вскоре «Прайс Клаб» стал индустриальной сенсацией Америки. Причина этого кроется, прежде всего, в новаторском подходе Сола к ценообразованию. Для того чтобы иметь возможность продавать товары по низким ценам, он устранил много слагаемых цены. Его философия сводилась к следующему: «Устанавливая цену, надо опираться на законы спроса… Особенность товара такова, что, покупая его, вы задумываетесь, нельзя ли его купить еще выгоднее?.. Другие розничные торговцы задумываются о том, сколько они смогут заработать на продаже того или иного изделия. Я спрашиваю себя, можно ли продать это изделие дешевле?»

Заслуга Прайса состоит не только в совершенствовании системы торговли, обеспечивающей огромные доходы от продаж предприятиям и прямые выгоды покупателям, но и в том, что он придумал наиболее эффективный метод снижения налоговых платежей.

Одним из удивительных факторов успеха «Прайс Клаб», по мнению аналитика «Уолт-стрит джорнал» Майкла Экстейна, явилось назначение ежегодного вознаграждения для покупателей за максимальное количество приобретенного товара. По поводу этого нововведения Сола он писал: «Это невообразимо. Идея, что можно привлечь людей в магазин премией».

Сам же Прайс считал, что секрет успеха в том, что он с самого начала строго ограничил число товарных позиций, предлагаемых покупателям в его магазинах, и не пытался «объять необъятное». По этому поводу он говорил: «Сущность торговли товарами – это разумные потери от продаж. Вы не можете быть всем для всех». А еще он никогда не оглядывался назад и ни с кем не обсуждал особенности своей конкурентной борьбы. Частью его деловой философии была своеобразная этическая система. В одном из интервью журналистам Прайс обрисовал ее следующим образом: «Мы узнали, что вполне возможно эффективно действовать в бизнесе розничной торговли без жульничества, лжи, подобострастия и больших затрат на рекламу». Это, как он сам неоднократно отмечал, шло вразрез с традиционной стратегией многих тогдашних руководителей: «Уолл-стрит хочет, чтобы ваши прибыли были хоть немного выше, так почему бы немного не сплутовать? Снизить качество и оставить ту же цену. Покупатель не заметит разницы».

В отличие от таких продавцов Прайс, не забывая своей выгоды, думал прежде всего о потребителе. Свое решение не использовать в бизнесе кредитных карточек он объяснял следующим: «Это против моих убеждений, когда люди влезают в долги для того, чтобы купить что-то». Прайс всегда восхищался Махатмой Ганди и часто его цитировал. Своим девизом бизнесмен выбрал известное высказывание великого индийца: «Вы должны отдать прежде, чем получить». Он и «отдавал», стоя на стороне покупателя и принимая на себя длившуюся годами борьбу за снижение цен, а в итоге получил преуспевающее торговое предприятие.

Немалую роль в одержанной победе сыграли его личные качества. По мнению Джина Ландрама, «Сол Прайс является олицетворением нетерпеливого руководителя. Он был нетерпим к неэффективной и напрасной трате времени. Время он берег и терял терпение с теми, кто не соответствовал его уровню

эффективности и скорости». Один из сыновей Прайса по этому поводу говорил об отце: «Он далеко не самый терпеливый человек в мире. Если вы делаете что-то не так, неважно, для него или для кого-то другого, он никогда не простит вам этого».

Многие друзья Сола, сравнивая его с выдающимся полководцем, шутили: «Он широко известен как человек, который не берет пленных, – ни в бизнесе, ни в личной жизни». А самый близкий школьный друг, описывая его как сильную личность, наделенную крепкой волей и твердыми убеждениями, подчеркивал: «Либо он любил тебя, либо ненавидел. Он не был самым толерантным человеком в мире».

Сам Прайс считал, что для любого бизнесмена-новатора решающее значение имеют уверенность в себе, упорство, хорошие умственные способности и прекрасная интуиция. Сам он всеми этими качествами был наделен сполна. Добавить к этому перечню можно лишь трудолюбие и бережливость, присущие Солу с детских лет. Но были в его характере и черты, не особенно свойственные коммерсантам.

Так, характеризуя этого бизнесмена, Дж. Ландрам обращает внимание на то, что он «очень чувствителен, милосерден, социально сознателен и не чужд филантропии. Он живет, руководствуясь золотым правилом, и требует того же от своих служащих. Он проповедует самозабвенный и рассудительный подход к каждой мелочи». Это стремление Прайса к упорядоченности во всем, желание непременно расставить все точки над «i» не всегда приводило к хорошим последствиям.

Когда с течением времени Сол невольно стал применять в личной жизни свой принцип жесткого управления предприятием, это имело нежелательный результат, как для него самого, так и для его близких. Последовал ужасный развод с женой, а семейные склоки привели его к нотариальной битве с младшим сыном Ларри, который возмущенно восклицал: «Мой отец одержим идеей контроля за жизнью всей семьи».

Сын возбудил против Сола и «Прайс Клаб» судебный процесс, который оценивался в 100 млн долларов. Этим он стремился помешать карьере отца из-за развода с женой. Насколько задуманное ему удалось, остается неизвестным.

Но невзирая ни на какие трудности и неприятности, создатель индустрии оптово-розничной торговли продолжает уверенно идти вперед. Несмотря на преклонный возраст, он по-прежнему ежедневно посещает свои магазины, дотошно проверяя при этом чистоту туалетов, витрин и вывесок. Прошло чуть больше десяти лет с тех пор, как Прайс попал в список четырехсот самых богатых граждан Америки, опубликованный журналом

«Форбс». Его состояние тогда оценивалось в 335 млн долларов.

Судя по тому, что созданный им «Прайс Клаб» и поныне является одним из лидеров розничного бизнеса, Сол по-прежнему пожинает плоды своей удачно придуманной концепции.

Пугачева Алла Борисовна

(род. в 1949 г.)

Эстрадная певица и композитор. Предприниматель. Заслуженная артистка РСФСР. Народная артистка СССР. Кавалер ордена «За заслуги перед отечеством» II степени.

Обладательница уникальной коллекции премий и наград, в том числе Государственной премии России и премии «Человек торговли» Национальной торговой организации.

Близко знавшие ее в юности говорят, что уже в 16 лет Аллочку часто называли Аллой Борисовной. Видимо, знакомые интуитивно чувствовали в ней твердость характера, скрытую энергию и талант.

Будущая певица родилась 15 апреля 1949 г. в Москве. Девочку назвали Аллой в честь двух известных актрис – Тарасовой и Ларионовой. Ее мать, Зинаида Архиповна, имевшая хороший голос, хотела стать певицей, а отец, Борис Михайлович, – клоуном-эксцентриком. Жизнь, однако, распорядилась иначе. Отец, вернувшийся с фронта без одного глаза, вынужден был забыть о цирковой карьере и стал начальником среднего уровня в обувной промышленности. А его жена долгое время оставалась домохозяйкой. Но свои способности родители передали дочери, которая сумела удачно их реализовать, заслужив со временем прозвище «поющей циркачки».

Впрочем, Зинаида Михайловна видела будущее дочери иначе. В отличие от большинства эстрадных певцов, Алла получила

хорошее музыкальное образование: окончила дирижерско-хоровое отделение Музыкального училища им. Ипполитова-Иванова, а позже пошла дальше, завершив в 1981 г. обучение на факультете театральной режиссуры Государственного института театрального искусства им. Луначарского.

Получив специальность дирижера хора и учителя пения общеобразовательной школы, Пугачева начала работать концертмейстером в Государственном училище циркового и эстрадного искусства. Как свидетельствует Илья Олейников, в то время она совсем не походила на звезду – смешная, невзрачная рыжая девчонка. Такой запомнили концертмейстершу студенты училища. И все же они не могли не чувствовать ее уникальности. Однажды, как вспоминает тот же Олейников, одна из студенток внезапно заявила: «Алла, а ведь ты будешь знаменитой!» Лет через пять предсказание исполнилось.

В первый же день работы девушка познакомилась с Миколасом Эдмундасом Орбакасом, который вскоре стал ее мужем. У супругов родилась дочь, Кристина Орбакайте, ставшая теперь известной певицей. Примечательно, что Кристину мать никогда не баловала и с раннего детства приучала ее к самостоятельности. Увидев однажды перед Новым годом в детском садике объявление: «Дорогие родители! Приходите на елку. В роли Снегурочки – Кристина Орбакайте, дочка Аллы Пугачевой», певица не пустила дочь на елку.

Первые симпатии слушателей Пугачевой принесло выступление в популярной радиопередаче «С добрым утром». Пугачева спела незатейливую песенку «Как бы мне влюбиться». Шквал корреспонденции сделал никому не известную студентку победительницей конкурса «Мелодии месяца». Но началом творческой карьеры певицы чаще называют записанную на Всесоюзном радио для той же программы «С добрым утром» песню Левона Мерабова «Робот».

Однако чиновники от искусства были возмущены появлением в эфире «бездарной», по их мнению, певицы «из самодеятельности», которая упорно исполняла только лирические песни. И потом на протяжении многих лет Пугачеву преследовало недоброжелательство, прекратившееся только после ее триумфа с песней «Арлекино» на фестивале «Золотой Орфей» в Болгарии. Но до этого события она с бригадой радиостанции «Юность» ездила с концертами в Тюмень, работала солисткой в известном оркестре О. Лунгстрема, пела в ансамбле «Веселые ребята», в группе «Ритм», неожиданно для себя в 1974 г. заняла третье место на Всесоюзном конкурсе артистов эстрады. И везде имела большой успех.

После триумфа в Болгарии имя Аллы Пугачевой стало знаменитым не только в СССР. Ее узнали за рубежом. Теперь закрыть певице дорогу было невозможно. И вскоре она стала обладательницей Гран-при на конкурсе Интервидения в Сопоте за исполнение песни «Все могут короли». Позже певица гастролировала во многих странах, пела в знаменитом французском зале «Олимпия», куда приглашают только лучших из лучших. Финнов Алла Борисовна настолько очаровала, что в 1985 г. в Финляндии спущенное на воду судно в ее честь назвали «Алла».

Утвердившись на пьедестале лучшей эстрадной певицы СССР (а с распадом Союза – России), Пугачева готовила продуманные в мельчайших деталях программы, например: «Монолог певицы», «Пришла и говорю», знаменитые Рождественские встречи, автором, режиссером и генеральным продюсером которых была она сама. Пугачева снялась в нескольких популярных фильмах, имевших во многом биографический характер, записала множество дисков.

В 1994 г. началась работа над созданием собрания песен Пугачевой. Через два года на 13 компакт-дисках было записано 211 песен, спетых в советские времена. Официальный тираж составил 3 тыс. комплектов, но, по слухам, реально он достиг 10 тыс. Каждый комплект в рознице продавался по 150 долларов.

Редкое сочетание мощных голосовых данных, тонкого слуха и драматического таланта способствовало тому, что уже в конце 70-х гг. выступления Аллы журналисты стали называть «Театром песни Пугачевой». Эксцентричность певицы придавала им особую изюминку. Ее образ трудно было забыть. Немаловажное значение в концертах-спектаклях имела манера одеваться. Поклонники отмечали умение своего кумира скрыть недостатки фигуры, а критики и соперники злорадно смаковали «безвкусицу» нарядов. Певица, однако, прекрасно сознавала, что делает. В своей одежде всегда ощущала себя совершенно свободно. А вкус, чувство стиля и моды (не без некоторой экстравагантности) позже доказала окружающим в области, далекой от шоу-бизнеса.

В 1989 г. Пугачева открыла Театр песни. При нем было налажено производство маек, значков, сумок с фирменным знаком – лицом художественного руководителя, то есть самой Пугачевой. Эти безделушки приносили театру ощутимые доходы. Возможно, именно это послужило толчком к тому, что певица вступила на совершенно новое для себя поприще – предпринимательство.

Однако первые опыты новой бизнес-леди были не совсем удачны. Алла Борисовна вложила деньги в печально известную

«Властилину» и потеряла на этом около полумиллиона долларов. Однако, по утверждению певицы, ей «легче было потерять деньги, чем веру в людей». Неудача не остановила звезду, но выводы она сделала, решив отказаться от рискованных финансовых операций и вкладывать деньги только в производство.

По-настоящему талантливая натура часто проявляет себя в разных областях. Наряду со многими деятелями российской культуры Алла Пугачева решила отыскать свое место в бизнесе. Как правило, такие поступки, у большинства ее коллег связанные с подражанием американским и западноевропейским образцам и романтическим стремлением быть «на уровне современности», обычно рассматривают как бизнес-хобби. Но круг интересов знаменитой певицы значительно шире увлечений ее коллег по искусству.

Для Аллы Борисовны таким бизнес-хобби стали создание парфюмерной линии «Алла» и, совместно с фирмой «Эконика», производство обуви с фирменным знаком под тем же названием. В 1990 г. на прилавках магазинов появились духи «Алла». Они были созданы в сотрудничестве с малоизвестной французской фирмой Sogo, которая разработала новую композицию в течение двух месяцев. Спонсорскую поддержку проекту оказала более известная фирма Rank Xerox. Алла Борисовна выбрала «свой запах» и создала эскиз коробки: женский силуэт с ниспадающим плащом, а на крышке флакона – надпись «Алла».

За первые пять месяцев после поступления в продажу было продано 100 тыс. флаконов по 12 долларов каждый, а к 1995 г. объем продаж вырос до 200 тыс. флаконов в месяц. Пугачева стала подумывать о создании полной парфюмерной линии «Алла» из 11 предметов. Однако договор не принес дивидендов. По собственным словам певицы, ее подвела юридическая безграмотность, однако специалисты-парфюмеры считали композицию духов чересчур тяжелой, что не нравилось многим покупателям. В этом, видимо, и состояла основная причина неудачи.

Более успешным бизнес-проектом Пугачевой стало обувное дело. Как-то владелец фирмы «Эконика» Андрей Иллиопуло шутя предложил Алле Борисовне сотрудничество. Предложение показалось певице заманчивым. В результате в январе 1997 г. появилась первая коллекция обуви Econika & Alla Pugachova. Позже фирма стала выпускать также сумки и пояса с тем же фирменным знаком.

Начиная это дело, певица использовала несколько десятков старых, но любимых пар обуви, с которыми не имела сил расстаться. Все они были показаны специалистам. При этом Алла

Борисовна заявила: «Вот что должны носить мои соотечественницы!» Она с упоением окунулась в новое дело: отправилась в Италию, где на лучших обувных фабриках изучила производственные процессы, а потом сама начала делать эскизы, по которым лучшие мастера стали шить обувь. При этом материалы звезда выбирала самостоятельно. Теперь новые коллекции Аллы Борисовны появляются ежегодно, а в ее обуви щеголяют многие знаменитости. Торговая марка Пугачевой не раз побеждала на различных конкурсах.

Обувь Аллы Борисовны удобна, комфортна, практична и сориентирована в первую очередь на российского потребителя. Каждая колодка проходит специальный тест на соответствие российской стопе. Говорят, что певица сама примеряет все туфли, чтобы убедиться в том, что они удобны. Это предприятие, несомненно, следует считать успешным. Недаром недавно появились подделки моделей Пугачевой.

Обувью Аллы Борисовны интересуются торговые фирмы Финляндии, Болгарии, Израиля, Германии и Канады.

Показателем успеха проекта стало и награждение Пугачевой и компании «Эконика-Обувь» национальной премией «Человек торговли» на происходившем 22 июня 2001 г. Международном форуме торговли в Гостином дворе.

Каждая пара туфель стоит 100–150 долларов. Тем не менее, по словам певицы, гонораров хватило только на кисти и краски. Она говорит: «Я не хочу большой популярности из-за обуви. Я просто получаю наслаждение».

Примерно в это время значительные перемены произошли и в личной жизни Аллы Борисовны. Знаки внимания ей начал оказывать приобретший некоторую известность певец Филипп Киркоров. Поначалу Пугачева относилась пренебрежительно к этим ухаживаниям. Но однажды на концерте во Дворце молодежи Филипп подошел к ней и сказал: «Я вас люблю», – и получил в ответ неожиданное: «Любишь – женись». Вскоре на квартиру Пугачевой был доставлен огромный букет из 113 роз. На следующий день количество цветов увеличилось. За 55 дней Киркоров подарил любимой 3025 роз. А 13 января 1993 г. состоялась их официальная помолвка: Киркоров приехал в золоченой карете, запряженной тройкой лошадей, и надел невесте на палец обручальное кольцо. Поразительно, но это событие стало совершенной неожиданностью не только для знакомых, но даже для близких людей. Даже Кристина Орбакайте узнала о помолвке из телевизионных новостей. Несколько позже Алла и Филипп обвенчались в Иерусалиме. Примечательно, что благословение на брак им дал по факсу Патриарх Русской

православной церкви Алексий II.

Браку предсказывали недолгое будущее. Было время, когда между супругами действительно пробегала кошка. Алла Борисовна на людях не скрывала презрительного отношения к супругу. А однажды во время гастролей в Киеве запустила в Филиппа тарелкой и наотрез отказалась жить с ним в одной гостинице. Журналисты дружно застрочили о неминуемом скором разводе, который так и не состоялся. Супруги до сих пор ежегодно празднуют день свадьбы, считая его самой святой датой в жизни. А Алла Борисовна, вспоминая свои многочисленные связи, считает, что последний брак оказался наиболее удачным.

Следует отметить, что материальное положение семьи, несмотря на огромную известность и занятие бизнесом, отнюдь не соответствует общепринятым представлениям о благосостоянии звезд. Достаток Пугачевой и Киркорова, безусловно, значительно выше среднего уровня. Однако Алла Борисовна заявляет: «Мне Филиппа жалко. Он же один из тех, кто мною воспитан. Он работает не за деньги. Сейчас Филипп самый высокооплачиваемый певец, но он возит с собой такое количество людей, аппаратуры и света, что от гонорара остается далеко не умопомрачительная сумма. Мы не бедствуем, но ничего такого позволить себе не можем. Никуда мне не деться, придется работать, надо дать мужу отдохнуть. Мы с ним не поем вместе. Мы вместе живем».

Реализуя свои бизнес-проекты, Алла Борисовна сейчас делает основную ставку на приобретение недвижимости. В придачу к ресторану и сибирской лесопилке, которая уже десять лет приносит хозяйке стабильный доход, Пугачева весной 2003 г. собирается по предложению губернатора Краснодарского края Александра Ткачева открыть завод по производству картофельных чипсов, соленых орешков и слабоалкогольных напитков. Во время гастролей на Кубани певица обратила внимание на простаивающий ремонтный завод в г. Крымске, когда-то ремонтировавший всю сельхозтехнику Крымского района. В спешном порядке Алла Борисовна встретилась с администрацией города и оформила акт покупки одного из заводских корпусов – длинного деревянного сарая, рассыпающегося от ветхости, где в прежние времена чинили доильные аппараты. Договор аренды земли стоил ей 200 тыс. рублей.

По заявлению певицы, этот ее проект связан с детскими воспоминаниями. На чугунной сковородке ее мама якобы готовила чипсы, вкус которых Алла так и не смогла забыть. Эта легенда, очень напоминающая легенды большинства американских фирм, вероятно, ляжет в основу рекламы нового

увлечения звезды. Десятирублевое лакомство, упаковки которого будет снабжены портретом певицы, наверняка будут пользоваться спросом.

Однако на начальном этапе организации производства Пугачевой пришлось преодолеть определенные трудности.

Дело в том, что новое предприятие Алла Борисовна зарегистрировала в Москве, то есть налоги от производственной деятельности должны были поступать в бюджет столицы. Краснодарская администрация выразила протест, и Пугачева была вынуждена поменять «место прописки» предприятия.

На Кубани Аллу Борисовну сразу стали называть помещицей и возлагают большие надежды на ее предприятие. Ведь оно должно обеспечить работой около 200 человек. Однако есть и недовольные. Не так давно на будущем заводе неизвестные выбили стекла. Недовольство людей объяснимо. Ведь уже сейчас на Пугачеву работает более половины жителей Крымска. Певице здесь принадлежат керамзитовый завод и пункт приема зерна. Помимо этого, она является акционером винзавода и пивзавода.

Пятидесятилетний рубеж пробудил в Алле Борисовне новые жизненные силы. Она утверждает: «У меня нет будней. У меня каждый день – праздник…Встаешь утром живой, здоровой, ничего не болит – уже праздник». При этом спит певица всего 5–7 часов в сутки, стремясь не потерять самый дорогой для нее капитал – время.

Алла Борисовна религиозна, но не стремится неукоснительно соблюдать обряды. В церковь певица ходит редко и уж никак не по праздникам, когда в храме много народу. Она предпочитает общаться с Всевышним один на один: дома у нее много икон, собранных в специальной комнате. Кроме того, перед сном она всегда молится. Это, однако, не мешает Алле Борисовне посещать колдунов, знахарей и гадалок, верить в «сигналы из космоса».

Впрочем, девизы, выбранные ею в качестве жизненного руководства, явно не без религиозного влияния, вполне оправдали себя. Один из них позаимствован из чеховской «Чайки»: «Неси свой крест и веруй». Второй – цитата из «Мастера и Маргариты» Булгакова: «Никогда и ничего не просите, особенно у тех, кто сильнее вас. Сами все предложат и все дадут». Вся жизнь Пугачевой действительно построена на этих принципах, позволивших ей идти прямо к намеченной цели.

Смит Фредерик

Полное имя – Фредерик Уоллес Смит (род. в 1944 г.)

Американский бизнесмен. Основатель и генеральный директор «Федерал экспресс», крупнейшей в мире компании экспресс-доставки почты авиационным и наземным транспортом. Один из самых богатых предпринимателей планеты.

Изобретатель глобальной системы экспресс-почты Фредерик Смит – личность чрезвычайно скрытная. Наверное, именно таким и должен быть идеальный почтальон: спокойным, уравновешенным, строго берегущим свои и, логично предположить, чужие секреты. Верх совершенства – это когда доверенные такому почтальону письма, бандероли и посылки доходят до адресата очень быстро и без потерь. Компания «Федерал экспресс» так и делает.

Фред родился в 1944 г. в Мемфисе (штат Теннеси) в обеспеченной семье: его отец был владельцем автобусной линии, связывавшей города нескольких южных штатов Америки. Едва малышу исполнилось четыре года, отец умер, и воспитание сына легло на плечи матери. Помогали ей в этом два дяди Фреда, двое его старших братьев и две старшие сестры. Помогали так, что большую часть времени мальчик был предоставлен сам себе и познавал окружающий мир без посторонней помощи. По признанию Смита, в какой-то степени отца ему заменили тренер футбольной команды и преподаватель английского языка.

Больше всего в детстве Фредди любил читать. Как-то Смит признался, что наибольшее впечатление на него произвела книга

«Смерть, не гордись», рассказывающая о мальчике, у которого была опухоль мозга. Огромное влияние на будущего бизнесмена оказала биография генерала Ли, которую наизусть знали все дети южан. На какое-то время генерал даже стал для Фреда примером для подражания.

По окончании школы юноша поступил на экономический факультет Йельского университета. Одна из его курсовых работ была посвящена логистике в компаниях, связанных с информационным бизнесом. Уже получили распространение компьютеры, и любые неполадки с техникой означали для компаний огромные убытки. Но хранить на складе все запчасти для компьютеров могли позволить себе очень немногие. Поэтому Смит предложил создать такую систему курьерской доставки, которая позволила бы перемещать запчасти от двери к двери за одну ночь, используя для этой цели транспортные самолеты.

Профессор оценил студенческую работу «на троечку». Он счел возможность реализации такого проекта маловероятной, так как не видел необходимости в изменении традиционного способа перевозки грузов. В то время было принято возить почту и посылки прямо в салоне пассажирского самолета, размещая их на любых свободных креслах. Но Фредерика это не смутило. Он начал всерьез задумываться о воплощении своей идеи.

Смит считал, что необходимо создать специализированную авиакомпанию, которая занималась бы только грузовыми перевозками: все грузы доставлялись бы сначала на центральный склад, где их должны были рассортировать, а затем рассылались к месту назначения. Операция доставки могла бы производиться ночью, когда аэропорты не так загружены. Такой подход позволил бы новым высокотехнологичным компаниям снизить издержки на хранение товарно-материальных запасов, а следовательно, их руководителей не пришлось бы долго убеждать в необходимости пользоваться услугами нового перевозчика.

Но тут началась война во Вьетнаме. В 1966 г. выпускник Йельского университета лейтенант Фредерик Смит, который с 15 лет умел управлять самолетом, следуя семейной традиции служения отечеству, отправился на военную службу. Во Вьетнаме он попал в авиационное подразделение морской пехоты. Совершив за четыре с половиной года 230 боевых вылетов, Смит получил чин капитана и две медали – Серебряную и Бронзовую звезды. Но не это главное: куда важнее был опыт, который приобрел Фред в армии.

До того как стать пилотом, он некоторое время командовал взводом 18-летних подростков, до войны работавших на сталелитейных заводах или бензозаправках, – еловом, «синими

воротничками». «Белый воротничок» Фредди Смит научился не только управлять ими, но и понимать их интересы. Помог ему в этом ветеран морской пехоты сержант Джек Джексон, который был лет на 15 старше Фреда. Смит тогда носил усы и имел привычку курить сигары, полагая, что так он выглядит лихим парнем. Первое, что сказал ему Джексон после того, как Фред предложил отбросить в сторону формальности, связанные с воинскими званиями: «Прежде всего сбрей свои дурацкие усы и перестань курить сигары, потому что это выглядит глупо. Будь самим собой!» Смит запомнил эти слова.

А еще он тщательно изучал армейскую систему материального снабжения, где все поставки шли в форсированном режиме, а потому все попадало не туда, куда надо. Смит понял, что это происходило из-за несогласованности воздушных и наземных служб доставки и отсутствия единого центра распределения. Например, такого, какой есть в банковской Федеральной резервной системе. В ее сердцевине – расчетная палата, куда стекаются и откуда выходят платежные документы.

Таким образом, после демобилизации Смит уже точно знал, как надо реализовать идею своей курсовой работы.

В начале 70-х гг. перевозчики загружали посылки клиентов в грузовые отсеки и салоны пассажирских самолетов, которые выполняли свои рейсы, как правило, днем, в самое удобное для путешественников время. В результате грузы доставлялись к месту назначения только к ночи и на месте все равно приходилось содержать склады. При этом у авиаперевозчиков не было наземной курьерской службы, и наоборот. Фред был намерен, во-первых, собрать все воедино, а во-вторых, доставлять корреспонденцию к утру следующего дня. То есть летать ночью и исключительно на специальных самолетах. Этого тогда не делал никто.

Будущую компанию Смит решил назвать «Федерал экспресс» (в 1994 г. она была переименована в «ФедЭкс»), подчеркивая тем самым ее общенациональное значение и концептуальную связь с Федеральной резервной системой, чье устройство он взял в качестве образца.

В это время он работал у своего отчима в городе Литтл-Рок, штат Арканзас, начальником производства по капитальному ремонту и переоборудованию самолетов. Постоянные трудности с доставкой запчастей убеждали его в правильности выбранного пути. Оставалось найти деньги для реализации идеи.

Фред составил бизнес-план проекта и дал его на проверку в две консалтинговые компании. Проведя собственные исследования, компании подтвердили, что годовой объем рынка

ночных экспресс-перевозок может превысить 1 млрд долларов. Вдохновленный изобретатель начал искать инвесторов. Но представленным расчетам мало кто поверил. Исключением оказались родные сестры и братья, а также склонные к авантюрам венчурная компания «Нью-корт-секьюритиз» и Нью-Йоркский венчурный инвестиционный банк на Манхэттене, финансировавшийся Ротшильдом.

Как только первый взнос был получен, сразу объявились и другие желающие вложить деньги в новое предприятие, среди которых были «Дженерал дайнэмикс» и «Сити-корп венчур капитал лимитед». В результате Смит, добавив 10 млн долларов семейных сбережений, наскреб 72 миллиона, хотя по бизнес-плану требовалось примерно 150 млн долларов. Тем не менее это был самый большой начальный капитал из венчурных вложений, когда-либо выданный в истории американского бизнеса.

Теперь можно было набирать персонал. Слухи о том, что Фред собирается создать принципиально новую авиакомпанию, быстро достигли Мемфиса, города, где он провел детство. В 1971 г. в поисках работы ему позвонил некто Тед Вайс, работавший на авиалинии местного значения. Он был приглашен на собеседование и очень быстро понял, что о романтике воздушных путешествий нужно забыть. Речь шла о напряженной ночной работе. Но Вайс, тоже бывший военный, не долго думая, согласился – сейчас он является президентом «ФедЭкс». Большинство остальных сотрудников компании первого призыва также прошли армейскую школу.

Далее нужно было создавать авиапарк, один из ключевых элементов системы. Смит приобрел 33 небольших пассажирских самолета «Фалькон», конструкция которых как нельзя лучше подходила для выполнения поставленной задачи. Была проведена некоторая техническая модификация: пассажирские кресла отправили на свалку, прорубили грузовые люки, фюзеляжи раскрасили яркими фиолетовыми и оранжевыми красками (эти цвета до сих пор остаются корпоративными цветами «Федерал экспресс»). После этой операции каждый самолет мог перевозить 3 тонны груза на расстояние до 3 тыс. километров.

Одновременно агенты Фреда вели поиски потенциальных клиентов в 12 городах на Востоке и Среднем Западе Америки. Сам Смит вел переговоры с руководством аэропорта Литтл-Рока о возможности создания там сортировочного узла «Федерал экспресс». Город как нельзя лучше подходил для организации первого перевалочного пункта: он находится в центре США. Но менеджеры аэропорта решили не связываться с молодой авиакомпанией, которая еще не доставила ни одной посылки и в

любой момент могла оказаться банкротом.

Понимание Смит нашел в родном Мемфисе – руководство городского аэропорта предоставило ему несколько старых ангаров на краю летного поля. Теперь можно было начинать.

В марте 1973 г. пилоты «Федерал экспресс», готовые в любой момент поднять в небо самолеты и перевезти почти 100 тонн грузов, курьеры, готовые к 12.00 следующего дня развезти на своих грузовиках все письма, бандероли и посылки, с волнением ожидали первых клиентов. К утру в систему поступило семь посылок. Все они были доставлены в срок. «Федерал экспресс» стала первой компанией, которая начала доставлять почту к утру следующего дня. Но 33 «Фалькона» для этого были не нужны. Семь посылок могли быть успешно доставлены адресатам в багажниках легковых автомобилей. Первый опыт оказался неудачным, о новом перевозчике еще мало кто знал.

И все же за короткий срок количество обслуживаемых городов было доведено до 25 (не считая населенные пункты в радиусе 40 км от них), и 17 апреля 1973 г. система экспресс-доставки была запущена вновь. Менеджеры, курьеры, сортировщики, пилоты – всего 389 сотрудников, включая самого Смита, – затаив дыхание, ждали новых клиентов. Ночью в небо поднялись 14 «Фальконов» уже со 186 посылками на борту.

К концу года число служащих компании выросло более чем в три раза, а объем ночных перевозок достиг 1000 посылок. Но о финансовом успехе не было и речи. Смит правильно угадал потребности рынка, но не мог предвидеть энергетический кризис, вызвавший огромный рост цен на топливо как раз в тот момент, когда начала действовать его компания. За первые два года работы она ежемесячно несла убытки в 1 млн долларов.

К началу 1975 г. общие убытки «Федерал экспресс» достигли 27 млн долларов, а задолженность по банковским кредитам – 49 миллионов. Личный долг Смита составлял 15 млн долларов. ФБР решило засадить его за решетку, обвинив в том, что он якобы подделал бумаги для получения двухмиллионного банковского кредита. Все инвесторы, включая братьев и сестер, были в панике. Родственники даже возбудили против него судебное дело о плохом управлении семейным состоянием. Жена намекнула о разводе. Даже совет директоров снял Смита с поста исполнительного директора. Словом, компания оказалась на грани банкротства, а Смит – самоубийства.

И тогда он решился на отчаянный по тем временам шаг. До 1975 г. грузоперевозчики в основном размещали рекламу только в профессиональных или отраслевых изданиях. Смит же начал массированную рекламную кампанию в журналах для

потребителей и, что вызвало особое удивление, на телевидении. Эффект превзошел все ожидания. В феврале «Федерал экспресс» объявила о своей первой прибыли – 20 тыс. долларов в месяц. К концу года ежедневный объем перевозок вырос до 13,5 тыс. посылок, а годовой доход фирмы достиг 60 млн долларов. Компания осталась на плаву, однако до качественного роста было еще далеко.

В сентябре того же года Смит отправил письмо в Комитет гражданской авиации с просьбой разрешить «Федерал экспресс» приобрести пять большегрузных самолетов. Комитет отклонил прошение, ссылаясь на закон, запрещающий гражданским авиакомпаниям использовать самолеты грузоподъемностью свыше 3,5 тонн. Справедливо отметив, что этот закон был разработан в расчете на пассажирские авиалинии, а не на грузоперевозчиков, Фредерик попросил служащих компании обратиться к своим представителям в конгрессе, чтобы те поддержали законопроект о дерегуляции отрасли. Но конгрессмены не сдавались.

Тогда Смит написал письма конкурентам с предложением объединить усилия по лоббированию законопроекта и возглавил объединение грузоперевозчиков. Больше года он усердно разъяснял конгрессменам и президентской администрации необходимость отмены закона, вынуждавшего авиаперевозчиков одновременно поднимать в воздух несколько маленьких самолетов вместо того, чтобы отправить в полет один большой. В конце концов здравый смысл восторжествовал: 7 ноября 1977 г. президент США Дж. Картер подписал закон о дерегуляции.

Теперь, когда разрешение на использование большегрузных самолетов было получено, встал вопрос о том, как их купить. Финансовое положение компании из-за прежних убытков было еще шатким, к тому же пришла пора отдавать долги первым инвесторам. Смит решил сделать свою компанию акционерной, выпустив в продажу акции.

Продажа акций принесла достаточно средств, чтобы купить у убыточных пассажирских авиакомпаний за 26 млн долларов семь подержанных «Боингов-727» (грузоподъемность такого самолета в шесть раз превышала загрузку «Фалькона»). В январе 1978 г. переоборудованные «боинги» с оранжево-фиолетовыми надписями поднялись в небо. Уже к концу года, когда акции «Федерал экспресс» были предложены к продаже на Нью-Йоркской фондовой бирже, доля компании «Дженерал дайнэмикс», вложившей когда-то 5 млн долларов, теперь превысила 40 миллионов.

Таким образом, компания «Федерал экспресс» стала

крупнейшим авиационным грузоперевозчиком в США, опередив даже такого старожила почтового рынка, как «Юнайтед Парсел Сервис» (Ю-Пи-Эс). Один эпизод почти 30-летней конкуренции этих двух гигантов заслуживает особого внимания.

В августе 1997 г., за три недели до 90-летнего юбилея «Ю-Пи-Эс», сотрудники компании устроили 15-дневную забастовку. Существенная часть почтовой системы страны была парализована. На «Федерал экспресс» неожиданно свалилось 800 тыс. дополнительных отправлений в день. Тысячи сотрудников компании добровольно отработали сверхурочные часы, перелопатив горы посылок. После окончания забастовки доля «Федерал экспресс» на рынке почтовых перевозок выросла на два процентных пункта и достигла 43 %. Смит распорядился выплатить всем героям двухнедельного кошмара премиальные и поблагодарил их в специальном 11-страничном письме, которое завершалось словами «Браво, Зулу».

Человек непосвященный мог подумать, что, назвав своих верных сотрудников зулусами, поклонник генерала Ли просто неудачно пошутил. Но сотрудники «Федерал экспресс» прекрасно поняли шефа. В компании по-прежнему работало большое число бывших военнослужащих. А они прекрасно знали, что «Браво, Зулу» – это всего лишь военно-морской сленг, означающий что-то вроде «Отлично сработано». И не более. Словом, лучший ученик сержанта Джексона знал, что нужно сказать и что сделать для своих подчиненных. Сотрудники компании платили ему той же монетой.

Однажды, вскоре после того как компания первой из авиаперевозчиков решилась внедрить такое новшество, как возврат денег в случае опоздания с доставкой груза адресату, у курьера Иветт Райт в 9.00 сломался грузовик. Уведомив диспетчера о поломке, бывшая баскетболистка стала развозить посылки по указанным адресам на имевшейся в грузовике тележке. Ей нужно было обслужить пять кварталов в Колумбии, штат Южная Каролина. К 10.27 – за три минуты до установленного компанией крайнего срока доставки – она развезла в 27 приемов 122 посылки. Другой курьер – Гэри Бокельман – в первый же день работы в компании обменял собственные наручные часы на бензин для грузовика.

Когда «Федерал экспресс» первой из авиаперевозчиков решила доставлять почту по субботам, в сортировочном центре города Эр-Рияд (Саудовская Аравия) вдруг отключилась электроэнергия. Это было в пятницу ночью. Сотрудники центра не разошлись по домам, а завели курьерские грузовики, выстроили их по периметру сортировочной площадки и продолжили работу

при свете фар. Такие «зулусы» действительно вряд ли когда-нибудь подложат свинью своему шефу.

Сегодня Фредерик Смит является президентом холдинга «Эф-Ди-Экс», объединяющего шесть компаний. Это «ФедЭкс» (срочная доставка корреспонденции в 211 стран мира), «Ар-Пи-Эс» (наземная доставка небольших отправлений), «Робертс Экспресс» (наземная доставка особо срочных и хрупких грузов), «Вайкинг Фрэйт» (региональная экспресс-перевозка), «Кейлибэ Лоджистикс» (разработка комплексных программных решений в области логистики, включая управление транспортными потоками и складскими операциями).

Смит все время на виду. Его часто видят на Капитолийском холме. Но он остается очень замкнутым человеком. «Вождь зулусов» до сих пор не избавился от своего южного акцента, что видно из его чрезвычайно редких интервью. У него десять детей от двух браков, и не исключено, что будут еще. В свои пятьдесят девять лет Фред по-прежнему полон сил и энергии. Может, поэтому он так и не научился хорошо играть в гольф, любимую игру престарелых американских миллионеров. Он предпочитает теннис, на который уходит значительно меньше времени.

А сэкономленные в результате 3–4 часа можно потратить на то, чтобы придумать еще что-нибудь новенькое, – неутомимый бизнесмен никогда не останавливается на достигнутом.

Сорос Джордж

Настоящее имя – Дьердь Шорош (род. в 1930 г.)

Выдающийся американский финансист, занимающийся инвестиционным бизнесом. Основатель хеджевых фондов «Квантум», «Квантум имерджинг гроус», «Квота» и др., а также большого количества благотворительных фондов в 26 странах мира. Автор книг «Алхимия финансов», «Советская система: к открытому обществу», «Голосуя за демократию». Владелец недвижимости в США, Великобритании и других странах. Обладатель миллиардного состояния.

Во всем мире этого человека называют «величайшим спекулятивным умом современности», опытнейшим маете-ром биржевых сделок, самым крупным инвестором, искусным алхимиком финансов, «величайшим в мире управляющим капиталом». Сам же Сорос считает себя неудавшимся философом, которому довелось переквалифицироваться в спекулянты.

Сегодня, обладая огромным состоянием, Джордж Сорос мог бы позволить себе отказаться от биржевых махинаций в пользу философствования как профессии. Но это уже маловероятно, поскольку он слишком преуспел в своем бизнесе. И теперь, на восьмом десятке лет, Сорос свыкся с тем, что его считают финансистом: «Много лет я не желал отождествлять себя со своими деловыми успехами. Это означало бы конец всему. Теперь я спокойнее думаю об этом. Ведь это, по сути, дело всей моей жизни».

Джордж Сорос родился в 1930 г. в Будапеште и при рождении

получил венгерское имя Дьердь. Его отец, Тиводар Шорош, был известным юристом, а мать Элизабет – домашней хозяйкой. Оба они, по словам сына, оказали на него большое влияние: «Отец научил меня общаться с внешним миром, мать учила меня познавать самого себя».

В детстве Дьердь особо не выделялся среди других мальчишек, учился средне, хотя обладал несомненной сообразительностью и инициативностью. Одной из его ранних идей стало издание собственной газеты, для которой он в десятилетнем возрасте писал все статьи. Это свое творение он продавал за умеренную плату отдыхающим на городском пляже.

Будущий бизнесмен добился неплохих успехов в спорте, особенно в плавании, парусном спорте и теннисе. Его любимой игрой в детстве был «капитал», венгерский вариант известной с довоенных времен «монополии». Он играл в нее с большим удовольствием с семи лет и почти всегда выигрывал. Интересно отметить, что уже тогда Джордж старался усложнить правила игры, введя в нее фондовую биржу.

Период оккупации Венгрии фашистами остался в памяти мальчика, как это ни парадоксально, одним из счастливейших в его жизни. Для 14-летнего еврейского парнишки это было время удивительных и захватывающих приключений: он прошел через 11 убежищ, нередко неделями прячась в подвалах и рискуя быть схваченным с фальшивыми документами. Но, каждый день рискуя жизнью, Дьердь тогда понятия не имел о том, насколько опасно было его положение.

По окончании войны перед 17-летним подростком встал вопрос о целесообразности пребывания в Венгрии, поскольку, по его словам, «коммунистический режим сжал страну мертвой хваткой». Своим новым местом жительства он избрал Англию, так как ему очень импонировало британское понятие «честной игры». В 1947 г. юный Шорош приехал в Лондон, где и стал Джорджем Соросом. Для этого достаточно было прочитать по-английски его венгерское имя и фамилию.

В британской столице будущему гению фондового рынка пришлось поработать в качестве официанта, сборщика яблок, маляра. Хорошо понимая, что подобная трудовая деятельность никуда не ведет и нужно овладевать серьезной профессией, Сорос поступил в 1949 г. в Лондонскую школу экономики – одно из ведущих учебных заведений Англии. Здесь он посещал лекции выдающихся экономистов и философов, оказавших значительное влияние на формирование его мировоззрения.

Еще в студенческие годы Сорос написал небольшую книгу, озаглавив ее «Бремя сознания». В ней он сформулировал свои

идеи о закрытых и открытых обществах. Но карьера ученого не показалась ему перспективной, и Джордж пришел к выводу, что лучше оставить занятия философией и зарабатывать деньги в другой области.

Получив в 22 года диплом, он понял, что это еще не все, поскольку в Англии устроиться по специальности иностранцу без связей было крайне сложно. Пришлось взяться за торговлю сумками в Блэкпуле – морском курорте на севере страны. Позднее, рассказывая об этой работе, Сорос считал ее самой низкой точкой в своей карьере. Заработок был мизерным, и в то же время требовалось прилагать немало усилий, чтобы всучить лавочникам ненужный им товар. Джордж хорошо понимал, что ради этого не стоило учиться в экономической школе. Тогда он решил остановиться и круто изменить сферу своей деятельности, интуитивно избрав инвестиционный бизнес.

В 1953 г. Сорос был принят учеником в компанию «Сингер и Фридландер», директор которой был венгром. Там приходилось выполнять рутинную работу, с которой он плохо справлялся. Затем Джордж прошел стажировку в арбитражном отделе, где тоже имел не самые блестящие результаты. Однажды он опоздал на работу и на следующий день был вызван к директору, который, несмотря на симпатию к соотечественнику, не стал возражать против его увольнения.

Расстроенного практиканта успокоил его новый товарищ Роберт Майер, с которым они вместе постигали азы валютной бухгалтерии. Отец Майера владел в Нью-Йорке небольшой брокерской фирмой и как раз подыскивал работника. Майер спросил, не хочет ли Джордж переехать в Америку, и тот без размышлений согласился.

В сентябре 1956 г. 26-летний Сорос прибыл в США и через некоторое время сумел стать незаменимым работником, консультируя американских специалистов по европейским ценным бумагам, о которых они имели самое отдаленное представление. По словам одного из коллег, Джордж «часто составлял планы, которые сегодня вы сочли бы просто трогательными, поскольку они были столь любительскими». Он стал одним из лидеров европейского инвестиционного бума: «Можно сказать, что я кормил с рук такие организации, как фонд Дрейфуса и фонд Дж. П. Моргана, поскольку они нуждались в информации. Они вкладывали значительные суммы; я был в самом центре этого. Это был первый большой прорыв в моей карьере. Это происходило с конца 1959 по 1961 г. Это был пик бума европейских акций, а также пик моей карьеры как аналитика по ценным бумагам».

Но вспоминая о своих успехах в бизнесе в тот период, Сорос самокритично и объективно оценивал собственные деловые способности, отмечая, что «в начале 60-х никто ничего не знал о европейских ценных бумагах. Поэтому я мог приписывать любые показатели европейским компаниям, которые проталкивал здесь. Это именно тот случай, когда слепой ведет слепого».

Карьера молодого аналитика складывалась удачно, но в 1961 г. президент Дж. Кеннеди ввел так называемый уравнительный налог, по сути запретивший американским инвесторам приобретение иностранных ценных бумаг. В результате изменения правил игры бизнес Сороса «был разрушен в одну ночь».

В 1963 г. от Ф. М. Майера он перешел на работу в фирму «Арнольд энд Блейхредер», которая была одной из ведущих в США в области инвестиций за рубежом. Ее руководитель Стивен Келлен очень высоко оценил нового специалиста, отмечая, что Сорос «явно обладал выдающимися способностями». Одним из подтверждений этого стало назначение его в 1967 г. на должность директора исследовательского отдела фирмы.

Удачный бизнес Сороса с иностранными акциями придал ему уверенности в себе, и он стал все чаще подумывать об открытии собственного инвестиционного фонда. Он убедил руководство «Арнольд энд Блейхредер» в перспективности учреждения нескольких оффшорных фондов. А когда они были созданы, стал их руководителем.

Первый фонд, названный «Ферст игл», был учрежден в 1967 г. Его клиенты в основном инвестировали в расчете на рост курса акций. В 1969 г. был открыт второй инвестиционный фонд «Дабл игл» с капиталом в 4 млн долларов. Это был уже хедж-фонд, который мог играть и на повышение и на понижение, а также использовать займы под залог ценных бумаг. В нем Сорос имел возможность покупать любое количество финансовых инструментов – акций, облигаций и валюты – под обеспечение ценными бумагами. К участию в этом фонде он привлек многих зарубежных инвесторов из числа богатых арабов, европейцев и латиноамериканцев. «Дабл игл», хотя и имел штаб-квартиру в Нью-Йорке, был зарегистрирован на острове Кюрасао, что делало его недосягаемым для налогов на прирост капитала и проверок американской Комиссии по ценным бумагам.

Следует отметить, что в то время хедж-фонды, одним из которых являлся «Дабл игл», были еще мало известны. И Сорос стал первопроходцем в этой области инвестиционного бизнеса, отличавшейся особенно высокими прибылями. Работавший с ним в то время Артур Лернер вспоминал: «Джордж одним из первых

понял, что нужно мыслить глобально, а не замыкаться в провинциализме. Он мог бы править целым миром, что меня поражало. Он мог почти сразу предсказать последствия события в точке «А» для хода событий в точке «Б». В таких случаях моя логика отказывала, это был просто более высокий уровень. Лучшего инвестора, в смысле понимания макротенденций в экономике, я не встречал».

Почувствовав, что он на правильном пути, Джордж решил открыть собственный хеджевый фонд. В 1973 г. совместно с талантливым брокером Джимми Роджерсом он учредил «Сорос фанд менеджмент» с капиталом около 12 млн долларов.

Фонд Сороса разместился в очень скромном трехкомнатном офисе с видом на Центральный парк. В компании царил дух дружелюбия и раскованности, несмотря на то что работать приходилось до 80 часов в неделю. Как писал Р. Слейтер, «его офис излучал теплоту и уют: на стенах несколько картин, на столах семейные фотографии. Но всего в двух шагах от кабинета Сороса сотрудники усаживались за бесстрастные мониторы компьютеров и не отрывали от них взглядов, как будто поворот головы вправо или влево означал, что они заснули на посту. На стене висел плакат: “Я родился бедным, но я не умру бедным”».

Фонд Сороса осуществлял беспрецедентную по своим масштабам торговлю на всевозможных рынках: валют, сырья, акций и облигаций. Если первоначальные его активы стоили 12,5 млн долларов, то уже через год их стоимость удвоилась. За 11 лет он вырос на 3365 % и к концу 1980 г. уже стоил 381 млн долларов. Личное состояние Сороса в это время оценивалось в 100 млн долларов.

Поначалу основной объем работы осуществлялся обоими партнерами: Сорос выполнял функцию торговца, а Роджерс – исследователя. Компаньоны весьма ценили и уважали друг друга за независимое мышление. Они, как правило, сосредоточивались на одной важной проблеме, перелопачивая множество различных материалов. В офис выписывались около 30 периодических изданий, служащих источником определения перспективных социальных и культурных тенденций. Досье компании содержало также многочисленные сведения о состоянии финансов более 1500 американских и иностранных фирм, которые регулярно анализировались.

Предвидя продовольственный кризис 70-х гг., оба партнера сделали ставку на покупку акций компаний по производству минеральных удобрений, переработке зерна и созданию оборудования для ферм, заработав на этом приличные суммы. Они одними из первых американских инвесторов умело

определили потенциальную прибыльность такого объекта инвестиций, как военно-промышленный комплекс США. Так, вдали от лихорадочной жизни Уолл-Стрит Сорос и его маленькая, но весьма сильная команда разрабатывали поистине «золотые жилы» американского и мирового рынка.

Увеличение объемов инвестиций компании потребовало пополнения штата опытными менеджерами. А это в свою очередь привело к возрастанию управленческой функции со стороны его руководителей. В 1979 г. фонд был переименован в «Квантум» – в честь открытого Гейзенбергом принципа неопределенности в квантовой механике. Оно было созвучно убеждению Сороса в том, что рынок также постоянно пребывает в состоянии неопределенности и изменений.

Расширение предприятия и появление новых сотрудников привели к усложнению отношений между Соросом и Роджерсом. Еще в 1978 г. компаньоны подошли к той точке, когда все возрастающий объем работы начал разрушать их партнерство. Тогда Джордж объяснился с Джимом и изложил ему стратегию, состоящую из трех этапов: «Первый шаг заключался в том, чтобы попытаться построить команду вместе. Если это не приведет к успеху, второй шаг будет состоять в том, чтобы построить команду без него; и если это не сработает, то третьим шагом станет создание команды без меня. Так и произошло».

Расставание партнеров проходило на фоне глубокого душевного кризиса, который охватил Сороса в начале 80-х гг. Это был период переоценки духовных ценностей, который совпал в жизни Джорджа с его подходом к пятидесятилетнему рубежу. В это сложное время бизнесмен решил, что пришла пора взяться за книгу, которую он уже давно хотел написать. Тем более что работа над ней отвлекала его не только от проблем бизнеса, но и от крушения семьи.

Сорос был женат на иммигрантке из Германии, Анне-Лизе и имел от нее троих детей. Этот брак был заключен в 1961 г., еще в пору его работы в инвестиционной фирме Ф. М. Майера. Более пятнадцати лет в семье царили благополучие и взаимопонимание. И хотя поглощенный работой муж мало времени проводил дома, он неоднократно подчеркивал: «Моя жена меня всегда очень поддерживала и всегда терпимо относилась к моей занятости в бизнесе. Тем не менее изменение моего отношения к себе разрушило наши взаимоотношения». В 1978 г. супруги стали жить раздельно.

Сорос ушел с головой в работу и внес определенные изменения в организацию компании. Его план заключался в том, чтобы предоставить часть капитала фонда привлеченным

менеджерам, а самому руководить ими, а не фондом. Тем временем он продолжал поиски кандидатуры на свое место.

Такой человек скоро был найден, им оказался Джим Маркес – в прошлом руководитель крупного взаимного инвестиционного фонда. С января 1983 г. Сорос уже управлял половиной всех активов своей компании, разделив другую половину между 10 менеджерами. Маркес стал его заместителем в международных инвестициях.

Они неплохо сработались: Сорос по-прежнему занимался макроанализом, а Маркес осуществлял поиски наиболее перспективных фирм и отраслей. Однако работа с прославленным бизнесменом была очень нелегкой. Недаром Маркес говорил о том, что она напоминает вечный бой. Став вторым, а по некоторым вопросам и первым в фонде, Маркес вскоре ощутил весь груз свалившихся на него проблем и говорил по этому поводу: «Этот благородный малый дал мне все – свободу, власть, деньги – и веревку, чтобы повеситься». Но уже в конце 1983 г. новый дуэт пожинал плоды успехов: активы компании возросли на 75 млн долларов.

Выбравшись из финансового кризиса, Сорос одновременно разрешил и личные проблемы, женившись на давней приятельнице Сьюзен Вебер, которая была моложе его на 25 лет. В конце 1985 г. Сьюзен родила первого сына, Грегори, а через два года – второго, Александера.

В 1984 г. на смену Маркесу в «Квантум» пришел новый управляющий – Аллан Рафаэль. Инвестиционный бизнес вновь приносил успехи.

Занимаясь делами фонда, Сорос стал вести дневник, в который записывал мысли по поводу возможных перемен на финансовых рынках. Этот дневник фиксировал проводившийся «эксперимент в реальном времени» и должен был стать документальной основой для задуманной им книги «Алхимия финансов». Джордж считал, что она не должна иметь ничего общего с многочисленными практическими руководствами по «деланию денег».

В то время как классическая экономика основывалась на предположении, что рыночные торговцы действуют на основе совершенного знания, Сорос исходил из того, что «понимание мира, в котором мы живем, является внутренне несовершенным». Поэтому он считал, что «экономическая теория должна быть фундаментальным образом пересмотрена. В экономических процессах существует элемент неопределенности, который был практически оставлен без внимания». Между тем, по мнению финансиста, «заблуждения и ошибки играют в человеческом мире

такую же роль, что и мутации в биологии». Именно этим широким расхождением между ощущениями инвесторов и реальным ходом событий он объяснял чередование подъемов и спадов на финансовых рынках.

Сорос признавал определенную ограниченность своей теории, подчеркивая, что он «нашел только подход, способный прояснить то опасное состояние, в котором пребывает наша финансовая система».

Реакция на разработанную им теорию рефлексивности колебалась от признания ее слишком сложной и непонятной до восторженного одобрения. Однако главным аргументом правоты Сороса стали результаты его собственного практического эксперимента. Проводя его, он буквально за одну ночь, 22 сентября 1985 г., заработал 40 млн долларов на падении курса доллара по отношению к японской иене. Общая сумма его ставки на иену превысила 1,5 млрд долларов. Благодаря этому мудрому шагу финансиста его прибыли составили 150 млн долларов, а стоимость активов фонда достигла 1003 млн долларов.

Поэтому не случайно по итогам 1985 г. журнал «Файнэншл уорлд» признал Сороса «человеком года номер два» в списке ста наиболее преуспевших торговцев Уолл-стрит, а его личное состояние возросло за этот период на 93,5 млн долларов.

Однако осень 1987 г. принесла Соросу значительные убытки. Прогноз о падении японской иены не оправдался, и ему пришлось признать: «Я допустил грубейшую ошибку, поскольку ожидал наступления краха в Японии и готовился именно к этому. Но я должен был допустить мысль о крахе и в США, ведь на самом деле он ударил по Уолл-Стрит, а не по Японии. Так что я просто ошибся». Из-за этой оплошности только за один день, 19 октября 1987 г., Сорос потерял 200 млн долларов, а всего его убытки за этот год составили от 350 до 400 млн долларов. Тем не менее даже с учетом этих потерь его доход по итогам года составил 75 млн долларов и он занял вторую строчку в списке высокооплачиваемых биржевиков вслед за П. Т. Джоунсом.

В следующем году дела в фонде Сороса нормализовались. Он опять стал искать себе достойного заместителя, чтобы большую часть времени уделять крупномасштабным благотворительным программам, направленным на поддержку открытых обществ в Европе.

Нужно отметить, что в начале своей финансовой карьеры Джордж питал отвращение к самой идее благотворительности. И даже впоследствии, став учредителем многих филантропических организаций, он заявлял прессе: «Поймите же, что я действительно противник благотворительных фондов. В них

заложена коррупция в виде влияния учредителя. Единственным оправданием таких фондов я считаю то, что мы хотим добиться чего-то большего, чем существование самого фонда».

Сорос хотел творить добро, причем не отдельным людям или группам, а целым государствам. И более подходящей формы для этой цели, чем благотворительные фонды, не видел. Он учреждал стипендии в Южной Африке для негритянских студентов и в США для инакомыслящих интеллектуалов из Восточной Европы; поддерживал многие организации, борющиеся за права человека: польскую «Солидарность», чехословацкую «Хартию-77», Сахаровское движение. Он оказывал помощь венгерским библиотекам, медицинским учреждениям, экспериментальным школам, колледжам, добровольным общественным организациям. Открыл свои фонды в Китае и Польше, впрочем, не ставшие действенным инструментом из-за национальной специфики и культурных традиций общества. Более успешно действовал Соросовский фонд в Румынии и Советском Союзе.

В 1990 г. Джордж осуществил свою давнюю мечту – основал Центрально-Европейский университет с отделениями в Праге и Будапеште, в котором обучалось 400 студентов из 22 стран мира. На его текущие расходы Сорос ежегодно жертвовал до 10 млн долларов. По мнению Роберта Слейтера, «благотворительность с целью открытия закрытых обществ принесла ему намного больше удовлетворения, чем накопление всех денег в мире. Она давала ему и прекрасную рекламу. Он искал популярности, просто обожал ее, ибо хотел убедить мир в том, что он не просто супербогач».

В то время, когда «величайший в истории филантроп» занимался организацией своих благотворительных фондов в Восточной Европе, его инвестиционным бизнесом руководил молодой финансист Стенли Дракенмиллер, сменивший в 1988 г. Аллана Рафаэля. Вскоре он стал главным управляющим, самостоятельно принимавшим серьезные решения, и заявил хозяину, что «два повара на кухне ни к чему». Поначалу Сорос еще пытался вмешиваться в его деятельность, но, увидев положительные результаты, согласился отдать Стенли бразды правления фондом.

Крупнейшей и наиболее удачной из сделок Дракенмиллера стала ставка в 1991 г. на европейские, японские и американские облигации и валютные курсы на сумму 12 млрд долларов. Благодаря ей Сорос заработал в этом году 117 млн долларов.

Следующий год не только баснословно обогатил его, но и превратил в «живую легенду мира финансов». Новый финансовый успех стал возможен прежде всего благодаря таланту

предвидения тенденций поведения рынка. Это понимание макроэкономических процессов позволило Соросу сделать самую большую из всех инвесторов ставку на девальвацию английского фунта стерлингов, которая принесла ему 958 млн долларов. А если к этому добавить доходы от других операций, то его прибыль за 1992 г. приблизилась к 2 млрд долларов. Если для англичан день 15 сентября стал «черной средой», то для Сороса он явился поворотным пунктом в карьере. Американская пресса писала о нем не иначе как о «человеке, сокрушившем Банк Англии».

Многие английские газеты оплакивали убытки англичан и обвиняли «предпринимателя из Венгрии» в преступлении перед Европейским сообществом. Отметая эти обвинения, финансист заявил: «Если бы я воздержался от действий по моральным соображениям, я перестал бы быть спекулянтом. У меня нет и тени раскаяния в том, что я заработал на девальвации. Раз уж она произошла, то девальвация фунта может оказаться и благом. Но дело вот в чем: я торговал фунтом не для того, чтобы помочь Англии, или же наоборот, чтобы повредить ей. Я торговал фунтом, чтобы получить прибыль».

Однако если руководствоваться соросовской теорией рефлексивности, то вслед за подъемом должен был немедленно наступить спад. Так, похоже, и произошло: «Мы ошиблись в отношении иены в 1994 г., хотя понесенные нами убытки были сильно преувеличены. Мы потеряли 600 млн долл., но вернули их к концу года».

Очередной финансовый кризис постиг великого бизнесмена в 1997 г., когда Сорос, как и многие другие профессиональные спекулянты, уверовавшие в непотопляемость азиатских стран-«драконов», стал жертвой разразившейся финансовой бури – его потери к концу года составили 2 млрд долларов, т. е. 10 % всех его капиталовложений.

Все эти годы Стенли Дракенмиллер оставался правой рукой «проказника международных финансов». Теперь он не только руководит фондом «Квантум», но и контролирует другие фонды Сороса – «Квантум имерджинг гроус» и «Квота». Он во всем следует курсу своего великого босса и принимает его философию относительно ведения долгосрочных операций. Дракенмиллер настолько преуспел в этом, что Джордж назвал его своим «вторым я», а это можно считать немыслимым комплиментом от человека, который считает себя интеллектуально выше большинства окружающих.

Сегодня перешагнувший рубеж 70-летия Сорос выглядит гораздо моложе своего возраста. Видимо, на его внешнем облике

сказывается не только материальное благополучие, но и равнодушие к миру развлечений и тем страстям, которым подвержено большинство богатых людей. «Миллиардер по спекуляциям» не пьет и не курит, неприхотлив в еде, регулярно играет в теннис. Унаследовав от матери любовь к искусству, он обожает живопись, театр и музыку.

Люди, близко знакомые с Соросом, считают его застенчивым и скромным человеком. Ведь у него нет ни яхты, ни «роллс-ройса», ни личного самолета. О его достатке свидетельствуют лишь четыре дома, один из которых, расположенный в Саутгэмптоне, представляет собой белоснежную виллу в испанском стиле с плавательным бассейном и теннисным кортом. Здесь хозяин часто устраивает вечеринки, сообщая жене, иногда в последнюю минуту, о том, что он пригласил около ста друзей на ужин.

Много путешествуя за границей, Сорос всегда избегает шоферов и охраны, предпочитая пользоваться такси или общественным транспортом. Посещая университетские городки, он нередко ночует в общежитиях. Денег не экономит, но во всем слывет практичным человеком.

Джордж Сорос давно стал знаменитостью в мире бизнеса. Он признан гением биржевых сделок и самым выдающимся финансистом. Его доходы колоссальны. Но ему всегда хотелось чего-то большего, нежели денег и признания его коммерческих успехов: «Я не желаю быть просто еще одним богатым малым. Мне есть что сказать, и я хочу, чтобы меня услышали». Поэтому Сорос пишет книги, создает благотворительные фонды, стремясь реально влиять на пути общественного развития в различных странах. Он жаждет человеческого признания как мыслитель и участник важных исторических событий, как человек, который один делает для реализации идеи открытого общества больше, чем многие правительства.

Тарасов Артем Михайлович

(род. в 1950 г.)

Один из самых известных российских бизнесменов. Первый легальный советский миллионер. Председатель кооператива «Техника», президент ассоциации «Исток», соучредитель биржи «Алиса» и газеты «Коммерсант». Организатор авиакомпании «Трансаэро» и основатель фирмы «Милан». Финансовый директор фирмы «Алиса в Европе» и президент фирмы «Кенмор Сервис Лтд». Создатель лотереи «Русское лото», депутат Государственной Думы РФ 5-го созыва, вице-президент ФИДЕ, президент компании «ФИДЕ Коммерс Интернэшнл лимитед», вице-президент швейцарского финансового дома «Креди Привэ». Имеет российское и британское гражданство.

Зимой 2002 г., после закрытия всех уголовных дел, в Россию из эмиграции вернулся легендарный предприниматель Артем Тарасов. Журналисты с удивлением обнаружили, что по Москве он ходит пешком, с простым пластиковым пакетом. Под кепкой у него искусственно пересаженные волосы. В малолюдных магазинах удивляется неподъемным, по сравнению с лондонскими, ценам. Мол, «за стоимость здешних тапочек в Англии продают ботинки». И все равно видно, что британский подданный неподдельно счастлив. «Нет, не потому, что соскучился по всему этому, – бывший кооператор обвел взглядом грязь под ногами, спящего у мэрии бомжа и проверяющего кавказские паспорта милиционера. – Просто приятно быть дома».

Артем родился в Москве 4 июля 1950 г. в семье

фотожурналиста Михаила Артемовича Тарасова и доктора биологических наук Людмилы Викторовны Алексеевой. Он внучатый племянник французского писателя Анри Труайя (настоящее имя которого – Лев Тарасов) и внук состоятельного дореволюционного купца и мецената Московского Художественного театра Николая Тарасова. В Москве на Спиридоновке до сих пор стоит шестиэтажное здание, принадлежавшее дедушке Артема, как, впрочем, и известный подмосковный поселок Тарасовка.

Детство и юность Артема прошли в городе Сухуми. Получив среднее образование, он стал учиться дальше и не может остановиться до сих пор: в 1973 г. окончил физико-технический факультет Московского горного института по специальности «инженер-физик», затем учился на факультетах повышения квалификации в Московском институте электронного машиностроения и МВТУ им. Н. Э. Баумана. В 1982 г. стал кандидатом технических наук, получил звание «Изобретатель СССР». В 1984 г. окончил высшие экономические курсы Госплана СССР. Закончил аспирантуру ведущего в мире американского экономического университета «Вартон Скул» (штат Пенсильвания).

С 1973 г. в течение 10 лет Тарасов прошел в химической промышленности путь от младшего научного сотрудника до начальника отдела КБ «Союзхимавтоматика». В это время он познакомился с Ю. Лужковым, который был его непосредственным начальником. Потом их пути не раз пересекались. Например, до августа 1988 г., когда еще не был принят закон о кооперации, Лужков возглавлял комиссию по деятельности кооперативов: любой контракт между кооперативом и госпредприятием должен был иметь его визу. Успел Тарасов поработать и на горнохимическом комбинате «Апатит» в Мурманской области.

С 1984 г. Артем – главный инженер Московского объединения капитального строительства, а самое большое его достижение на этом посту – реконструкция Старого Арбата.

В конце 80-х гг. Тарасов стал одним из зачинателей кооперативного движения в столице. Сначала он был коммерческим директором кооператива «Мосинтер», созданного при Мосгорисполкоме. В апреле 1987 г. организовал кооператив «Прогресс» – бюро знакомств, которое было закрыто по решению Моссовета. В августе стал председателем кооператива «Техника», который первоначально занимался ремонтом импортной электроники, а позднее – бартерной торговлей с иностранными фирмами. Кооператив прославился крупными финансовыми

успехами и не менее крупной тяжбой с государственными финансовыми органами.

Общероссийскую известность получила история уплаты Тарасовым партийных взносов в размере нескольких десятков тысяч рублей, которая привлекла к возглавляемой им организации внимание противников кооперативного движения и послужила поводом для закрытия «Техники». Вот как объяснял эту историю сам Артем: «Наш кооператив занимался тем, что лепил программно-аппа-ратные комплексы. Проще говоря, был русским «Microsoft». Тогда все хотели получить наш продукт. Платили огромные авансы. Одним из клиентов моего кооператива было, например, Министерство юстиции.

Поэтому я первый узнал о готовящейся государством акции изъять у кооперативов всю наличность, превышающую двести рублей. И тогда, чтобы деньги не конфисковали, мы решили их раздать в виде зарплаты. Подумали, что ее-то не отберут. Зарплату кооператора закон не ограничивал. Мне досталось около трех миллионов. Наш бухгалтер тогда получила 800 тысяч и чуть не повесилась от страха. Еле спасли. Это ведь колоссальные деньги были.

А заявил я о себе как о первом советском легальном миллионере в программе «Взгляд», потому что почувствовал: с такими деньгами больше нельзя жить. Их было слишком много. Меня могли очень тихо упрятать за решетку. Или вообще убить».

За заслуги в области кооперации в 1989 г. Тарасов был избран первым вице-президентом Союза кооператоров СССР и подвергся репрессиям со стороны советской власти. После выступления Тарасова в программе «Взгляд» все деньги кооператива «Техника» были конфискованы Министерством финансов СССР. Артем судился с Минфином и выиграл дело в Верховном Арбитражном суде, несмотря на неоднократные указания Совета министров СССР и тройной пересмотр дела. Деньги, присужденные к возврату из бюджета, в размере 100 млн рублей (35 млн долларов по курсу черного рынка) так и не были выделены.

Ходили слухи, что «органы» хотели убрать нахального кооператора, чтобы не отдавать деньги. Сегодня Тарасов это подтверждает: «Готовилось одно из первых политических, экономических убийств. У самого МВД еще не было практики устранения нужных лиц, поэтому они наняли уголовника Исаева, заплатив ему 12 тыс. рублей. Выпустили этого вора в законе из тюрьмы, поселили на снятой МВД квартире, и, если б я вовремя не уехал в Швейцарию, Исаев меня зарезал бы. Когда операция сорвалась, Исаева решили снова арестовать. А при задержании

тот подорвал себя и двоих оперативников гранатой».

С 1989 по апрель 1991 г. Артем был президентом частной внешнеэкономической ассоциации «Исток», зарегистрированной в Монако. В начале своей деятельности ассоциация осуществляла финансирование проекта создания нового гражданского самолета Як-5 8 на Тбилисском авиационном заводе, ранее выпускавшем истребители «МиГ».

В 1990 г. Тарасов был некоторое время президентом Инновационного центра при Совете Министров РСФСР, стал одним из соучредителей биржи строительных материалов «Алиса», в руководстве которой были Герман и Дмитрий Стерлиговы. Под поручительство Тарасова она получила банковский кредит в размере 2 млн рублей (первоначальный капитал биржи составлял всего около 25 тыс. рублей).

Тогда же Артем стал одним из соучредителей газеты «Коммерсант» (впоследствии – «Коммерсант-Дейли») и одноименного издательского дома, создал объединение художников «Московская палитра», а также был одним из организаторов авиакомпании «Трансаэро» – второй по величине в стране после «Аэрофлота».

На волне скандальной популярности 18 марта 1990 г. Артем Тарасов был избран народным депутатом РСФСР по территориальному округу № 12 города Москвы. Входил во фракцию «Левый центр». В этом качестве он выступил на пресс-конференции в Моссовете с резкой критикой решения, согласно которому японцам должны были быть переданы острова Курильской гряды в обмен на инвестиции в бюджет СССР. Горбачев подал на Тарасова жалобу в суд «за оскорбление чести и достоинства Президента СССР» и обратился к парламенту с просьбой рассмотреть вопрос о снятии с него депутатской неприкосновенности. Одновременно был сфабрикован ряд уголовных дел, в которых фигурировала фамилия непокорного депутата, начались обыски в офисах кооператива и взломы в его квартире. Все это послужило причиной первой эмиграции советского предпринимателя в Великобританию.

В декабре 1990 г. Тарасов еще участвовал в Учредительном съезде Партии Свободного труда – первой политической партии, в заявлении руководства которой говорилось, что она выражает интересы предпринимателей. В партию Тарасов не вступил, хотя и высказался в поддержку ее программы. Не прошло и двух месяцев, как он неожиданно для всех собрался вылететь в Монако и привел с собой в аэропорт «Шереметьево» журналистов компании «Би-Би-Си», утверждая, что его должны арестовать у трапа самолета по приказу Горбачева. Из Монако переехал в

Англию, где находился до осени 1993 г.

В Лондоне Тарасов жил полуконспиративно, объясняя это опасением за свою жизнь. Здесь он приобрел оффшорную фирму в Доминиканской Республике и получил паспорт этой страны, учредил ряд частных компаний, стал консультантом ведущих инвестиционных банков мира. Создал консалтинговую фирму «Кенмор Сервис Лтд». После неудавшегося путча 1991 г. Тарасов первым добровольно вышел из рядов народных депутатов РСФСР, направив соответствующее заявление на имя Б. Ельцина.

Немедленному возврату в Россию помешали разногласия с Е. Гайдаром, несогласие с его политикой, которую Артем прямо критиковал в обращениях к официальным лицам и в прессе. По «наводке» Гайдара он подвергся допросам в Лондоне со стороны частного детективного агентства «Кролл Интернэшнл», нанятого для поисков денег ЦК КПСС, а позднее в России на ассоциацию «Исток» было заведено уголовное дело, которое полностью отрезало Тарасову путь к возвращению на родину.

В июне 1992 г. следственное управление московского ГУВД возбудило уголовное дело против В. Пономаренко – бывшего заместителя А. Тарасова в фирме «Исток», – обвинив его в краже полудрагоценных камней, купленных ассоциацией в 1990 г. у объединения «Тбилпромприбор». Пономаренко к этому времени переехал на постоянное место жительства в Монако, а допросить Тарасова по делу «Истока» Министерству внутренних дел долгое время не удавалось: после отъезда в Англию он отказывался давать показания.

В сентябре 1992 г. газета «Куранты» сообщила, что Артем Тарасов находится в одном из швейцарских госпиталей в тяжелом состоянии с двумя пулевыми ранениями. Больше это событие нигде не комментировалось, поэтому сложно судить о его достоверности.

Месяцем позже начальник Главного управления по борьбе с организованной преступностью и коррупцией МВД А. Гуров, выступая на сессии Верховного Совета, сообщил, что Тарасов, используя свое положение народного депутата РСФСР, добился разрешения на экспорт за рубеж 400 тыс. тонн мазута. Судьба валютной выручки (около 30 млн долларов) неизвестна. Гуров обратил также внимание на имевшую место массовую неуплату государственных налогов.

В выступлении депутата г. Саенко на расширенном заседании фракции «Аграрный союз» в апреле 1993 г. были изложены подробности аферы «Истока». По словам Саенко, ассоциация «Исток» получила лицензию на вывоз нефти на 1 млрд долларов. Деньги должны были пойти на погашение чеков программы

«Урожай-90», которыми правительство России рассчиталось с сельхозпредприятиями за поставки зерновых. Реально нефти было вывезено более чем на 5 млрд долларов. Деньги в Россию так и не вернулись.

Точку в этом деле поставил главный свидетель – бывший председатель Совета министров РСФСР Иван Силаев, который полностью снял все обвинения с Тарасова, заявив: «Шумиха по поводу чеков «Урожай-90» была создана умышленно».

Летом 1993 г. инициативная группа выдвинула находившегося в Лондоне Тарасова кандидатом в депутаты Госдумы от Центрального округа города Москвы. Одним из средств давления правоохранительных органов на опального бизнесмена была задержка посольством России в Лондоне въездной визы. Но осенью 1993 г. Тарасов все же вернулся из Англии, надеясь, что право на неприкосновенность личности как кандидата в депутаты не позволит сотрудникам МВД применить к нему какие-либо меры.

В этот период бизнесмена, по его словам, шантажировал вице-президент РФ А. Руцкой, который, возглавив комиссию Совета безопасности России по борьбе с преступностью и коррупцией, решил на этом подзаработать. Позже Тарасов вспоминал: «Руцкой получил доступ к старым уголовным делам и начал подсылать людей с предложением выкупить мое уголовное дело за 6 млн долларов. Приезжал известный вор в законе Наум, и после каждого отказа в Москве против меня начиналась новая кампания. Все это закончилось в 1993 г., Руцкого приказом Ельцина отстранили от дел, а Наума застрелили на какой-то разборке.

К тому же вскоре я создал «Русское лото» для его бессменных владельцев чеченцев, благодаря которому они стали зарабатывать деньги и сейчас зарабатывают. Огромные обороты, между прочим. За это меня стали защищать чеченцы. А они считаются отмороженными среди любых воров, сразу стреляют. Короче, интерес криминалитета ко мне пропал окончательно».

За три дня до выборов в Госдуму Тарасову была вручена повестка о явке 12 декабря 1993 г. в правоохранительные органы России в качестве свидетеля по делу «Истока» и постановление, разрешающее его насильственный привод к следователю. В ночь перед оглашением результатов выборов предприниматель, по сообщению средств массовой информации, «ушел от следователей МВД по крышам».

12 декабря 1993 г. Тарасов был избран депутатом Госдумы 5-го созыва. Его соперниками на выборах были: бывший заместитель министра иностранных дел России Ф. Шелов-

Ковердяев, бывший председатель Краснопресненского райсовета А. Краснов, лидер движения за ликвидацию московских коммуналок А. Бассаргин и некоторые столичные чиновники, банкиры и предприниматели.

После избрания Тарасова все уголовные преследования его были прекращены. В Госдуме он был избран членом комитета по безопасности. Бизнесмен стал одним из авторов экономической амнистии, принятой Думой в 1994 г., по которой были аннулированы дела в отношении 110 тыс. предпринимателей, обвиненных в хозяйственных преступлениях во время существования СССР, а сами они были выпущены на свободу.

В июне 1994 г. при разработке проекта закона «О борьбе с коррупцией» Тарасов предложил свой вариант. По словам автора, в окончательном тексте этого документа его предложения «были учтены на 80 %». Основное отличие нового закона состояло в том, что его действие распространялось только на государственных служащих и не затрагивало частных предпринимателей. Неучтенными оказались предложения о разграничении категории ответственности государственных должностных лиц в зависимости от занимаемой должности.

В августе того же года Артем предлагал в качестве способа оздоровления российской экономики девальвировать рубль по отношению к доллару в десять раз, а в апреле следующего года выступил организатором международной конференции «Финансовый рынок ценных бумаг СНГ», проходившей в Лондоне.

В начале декабря 1995 г. под стенами принадлежащего Тарасову двухэтажного дома в поселке Сокол по улице Сурикова, 6, раздался взрыв. Прибывшие на место сотрудники милиции серьезных разрушений не обнаружили. Пресса сообщала: «Загадочности происшедшему добавило то, что в этом доме Тарасов не живет уже несколько лет. Часть времени он проводит за границей, а часть – в подмосковной резиденции в Люберецком районе. Поэтому официальное следствие затруднилось сразу как-либо квалифицировать происшедшее и в конце концов склонилось к версии о хулиганстве. Неофициально же специалисты предположили, что взрыв носил предупредительный характер».

В выборах в Госдуму 1995 г. Тарасов принял участие как один из лидеров экологической партии «Кедр», не набравшей нужного количества голосов. Проиграв, таким образом, выборы, бизнесмен «пожаловался журналистам, что, став парламентарием, он “сжег за собой все мосты”», полностью оставив бизнес. Он пообещал продолжить коммерческую деятельность, но если из этого ничего не выйдет, он удалится от мирских дел в Артемьевский

монастырь на Кольском полуострове, где у него есть знакомый настоятель».

16 января 1996 г. в Москве прошел учредительный съезд движения «Практические пути вывода России из кризиса», организованного Тарасовым совместно с основанной им в 1991 г. компанией «Милан». В своем заявлении на съезде бывший депутат заявил, что созданное им движение призвано «сплотить все политические силы с целью достойного вступления страны в третье тысячелетие». Программа движения включала, в частности, модель «безналогового государства» с принципиально новым механизмом формирования бюджета, а также разработку новой идеологии экономической самостоятельности страны. В новое объединение вступили «Союз обманутых вкладчиков», движение «Возрождение, сила, единство», инициативные группы из российских регионов.

В это время Тарасов говорил журналистам: «В развитых странах главная фигура общества – предприниматель. Для него работают банки, страховые компании, имеются скидки для бизнесменов на транспорт и т. д. У нас же главный – бюрократ, находящийся у власти. Заменили члена ЦК КПСС на чиновника, под дудку которого работают банкиры и предприниматели, а он засовывает руку в их карман, приватизируя предприятия, чтобы потом перепродать их бизнесменам. Высокая степень криминализации общества тоже отвечает интересам наших чиновников. Ведь бизнесменам принципиально не выгодна мафия, поэтому ее и нет в развитых странах, или она занимается своей областью деятельности: продажей наркотиков, оружия. И не влезает при этом в дела нефтяных концернов или торговлю продовольствием. Рэкет остался только в Гарлеме, и то русский. А наш рэкет делится с властью».

В январе 1996 г. была зарегистрирована инициативная группа по выдвижению Тарасова кандидатом в президенты России, которая собрала около 1,3 млн подписей избирателей в его поддержку. Однако решением избирательной комиссии часть подписей была признана недействительной, и в участии в выборах бизнесмену было отказано. Вместе с г. Старовойтовой и другими не зарегистрированными кандидатами он подал в суд на действия избиркома, но несмотря на неопровержимые доказательства, Верховный Суд признал действия комиссии правомерными, и ни Тарасов, ни Старовойтова к участию в выборах не были допущены.

Артем не оставил дальнейших попыток сопротивления властям и, собрав 107 подписей депутатов Госдумы, в ноябре 1996 г. подал иск в Конституционный Суд России. В нем он

требовал признания результатов выборов Президента России недействительными по причине незаконного отказа в регистрации ряда кандидатов, что фактически лишило права свободного голосования более 7 млн граждан страны, чьи подписи были признаны недействительными и просто аннулированы.

Незамедлительно уголовные дела 1989–1990 гг. в отношении Тарасова были возобновлены. Угроза ареста стала причиной второй эмиграции неугодного бизнесмена в начале декабря 1996 г.

Предприниматель снова вернулся в Великобританию. Английское правительство, сочтя обстоятельства жизни Тарасова особыми, выдало ему разрешение на постоянное жительство в стране вне официально требуемых сроков и процедур.

Сейчас Артем Тарасов живет и работает в Лондоне. Большую часть своего времени он занимается не личным бизнесом, а коммерческой «раскруткой» игры в шахматы как одного из самых перспективных, на его взгляд, видов спорта. В должности вице-президента Международной федерации шахмат он возглавляет компанию «ФИДЕ Коммерс Интернэшнл лимитед», которая ведает коммерческими делами федерации: «Я владею в Лондоне группой компаний, среди них консалтинговая, нефтяная, брокерская. Но главное направление деятельности – промоушн шахматного спорта. В России никаких коммерческих предприятий или бизнеса у меня нет. Нет долгов или обязательств. Я независим от власть имущих и от криминальных структур. Вся моя собственность в России – это приватизированная квартира и могилы моих родителей».

В свободное время Тарасов увлекается рыбной ловлей и ездит порыбачить в Австралию и Мексику. Он также коллекционирует галстуки с изображением рыб и, по его мнению, обладает самой большой коллекцией в мире, насчитывающей около 600 штук. Наиболее «знаменитые» экспонаты представлены такими именами, как Леонардо, Гуччи и Поль Лоран. Правда, бизнесмен признался, что, «к своему сожалению, должен поставить точку на своем хобби – носить коллекционные галстуки как-то не с руки, а показать некому. Прямо как чемодан без ручки – нести тяжело, а выбросить жалко».

Первая жена Тарасова была близкой родственницей председателя Совета министров СССР Николая Рыжкова. От второго брака у него есть 12-летний сын Филипп, который живет в Москве со своей матерью Еленой Дмитрук. В недавнем интервью журналистам Елена тепло вспоминала о бывшем муже, характеризуя его как человека неординарного, увлеченного своим

делом и в то же время непредсказуемого: «Его интересовал сам процесс зарабатывания денег. Для него это как игра. Он никогда не относился к деньгам как к чему-то такому, без чего невозможно жить… Артем очень закрытый человек, никогда не выставляющий свои чувства напоказ. Он может быть необыкновенно чутким и в то же время холодным как лед… Этот непредсказуемый человек мог ничего не подарить на праздник и принести в дом огромный букет роз в будничный день».

Предприимчивость, деловая хватка и новаторство сочетаются в творческой натуре Тарасова с подлинным артистизмом. Недаром в молодости он очень увлекался театром, кино и даже написал более двадцати сценариев. Один из них – «Осколки» – был опубликован им под псевдонимом Нечаев. Поклонникам КВН Артем запомнился как яркий член команды Московского горного института, великолепно владевший искусством конферанса.

Сейчас самый «растущий» миллионер Англии женат в третий раз: своей новой супруге, Елене Каштановой, он время от времени устраивает персональные фотовыставки.

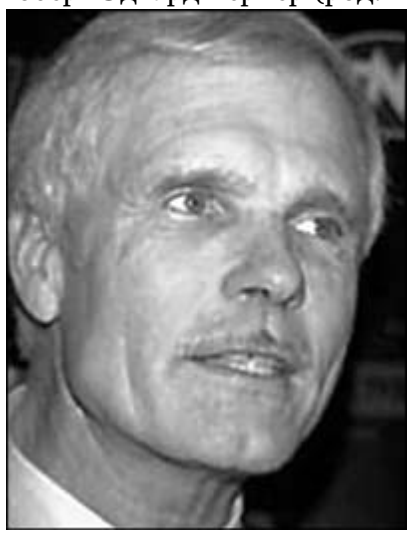
В 2000 г. Тарасов выдвигал свою кандидатуру на пост губернатора Санкт-Петербурга, а через два года – губернатора Красноярского края, и оба раза безуспешно. Западный бизнес доверяет Артему больше, чем соотечественники: в 2001 г. швейцарский финансовый дом «Креди Привэ» предложил ему пост вице-президента. Тарасов тут же открыл в России представительство и учредил дочернюю «Русскую инвестиционную компанию группы “Креди Привэ”».

В один из последних приездов на родину британский бизнесмен говорил в интервью: «Я приехал в Россию со ста рецептами по выходу страны из кризиса. Мы избавились бы от долгов. Я специалист в этом деле. Но боюсь, мои предложения не пойдут, потому что чиновники с этого ничего в карман положить не смогут. Схема рассчитана на прибыль государства.

Поэтому я снова готов бежать от оперативников по крышам вагонов идущего поезда. С одним портфелем и в парике… Парик, кстати, как и паспорт Доминиканской Республики, по привычке всегда вожу с собой. На всякий случай».

Тернер Тед

Полное имя – Роберт Эдвард Тернер (род. в 1938 г.)



Американский бизнесмен в области средств массовой информации. Основатель и президент компаний «Ти-Би-Эс» и «Си-Эн-Эн», транслирующих свои программы по каналам кабельного телевидения, пяти круглосуточных телеканалов и трех киностудий. Собственник фильмотеки киностудии «Метро-Голдвин-Майер». Владелец состояния, насчитывающего около 9 млрд долларов, а также многочисленной недвижимости. Известен благотворительными акциями, проводимыми им не только в США, но и в различных странах мира.

В начале 2001 г. австралиец Руперт Мэрдок выпал из числа претендентов, заинтересованных в покупке пакета акций российского канала НТВ. Возглавляемая Тернером группа инвесторов, в состав которой входил финансист-миллиардер Джордж Сорос, в течение нескольких месяцев с переменной активностью проводила переговоры с Владимиром Гусинским о покупке его доли «Медиа-Моста». В результате Гусинский продал свои 25 % акций за 225 млн долларов. Так медиамагнат из США стал участником бизнеса в далекой России.

Американский миллиардер Тед Тернер – крупная фигура в телевизионном шоу-бизнесе. К вершинам финансового успеха он шел нелегким путем, добиваясь победы там, где можно было потерять все. Этот предприниматель во многом изменил отношение людей к телевидению, в первую очередь – кабельному. Но особенно его любят и уважают как сильного человека и яркую

индивидуальность.

Роберт Эдвард Тернер родился 19 ноября 1938 г. в Цинциннати, штат Огайо. В возрасте 9 лет вместе с семьей он переехал в Саванну, штат Джорджия, где его отец стал заниматься наружной рекламой. Именно там Тед и получил первый опыт работы в рекламном бизнесе: он помогал отцу продавать рекламные площади на щитах.

Тернер был помещен в специализированную школу с военным уклоном, где он учился выживать во враждебной среде соучеников, которые не принимали его в свой коллектив. Еще во время учебы он получил прозвище «Грозный Тед», которое скорее всего было связано с его стремлением оградить себя от нападок товарищей.

В семье юноша чувствовал себя также неуютно. Взаимоотношения с отцом были довольно сложными, находившимися на грани «любовь-ненависть». Отец любил Теда, но в детстве нередко бил и никогда не вступался за него в опасных ситуациях. Он считал, что если сын не будет рассчитывать на помощь и защиту родителей, это разовьет у него качества, необходимые для самостоятельной жизни.

В этой обстановке единственной отдушиной для Теда было чтение. В детстве любимыми его книгами были сочинения греческих классиков, а героями – Александр Македонский, вождь гуннов Аттила, Горацио Хорнблауэр, легендарный предприниматель прошлого века, и генерал Джордж Паттон. Видимо, такой выбор был не случаен. Жизнеописания выдающихся людей нередко воодушевляют тех, кто стремится к самовыражению и утверждению себя в обществе. Волевой, не боявшийся риска Тед был именно таким человеком.

Не обладая особыми физическими данными, он тем не менее активно занялся спортом. Страстным его увлечением стал парусный спорт, который вырабатывал умение быстро соображать, оценивать ситуацию и мгновенно отыскивать единственно верное решение. Поначалу, если судить по детским прозвищам Теда – «Горе-Капитан» и «Утопленник», – с парусом ладить ему удавалось не всегда. Однако в этом виде спорта ему больше всего нравился соревновательный азарт.

Окончив военную школу, Тернер подал заявление о приеме в Гарвардский университет, но получил отказ. Отец видел сына с дипломом престижного учебного заведения и предложил ему послать документы в университет Брауна. Там Тед занялся изучением античной греческой литературы. В то же время он зарекомендовал себя незаурядным волокитой и завсегдатаем всевозможных шумных вечеринок. Тернер-старший, недовольный

и выбранной специальностью, и поведением студента, требовал от сына перехода на экономический факультет. Борьба закончилась вничью: после двух строгих выговоров за нарушение дисциплины Теда отчислили из университета.

В 1963 г. несостоявшийся литературовед работал продавцом в отцовской компании. Тернер-старший к тому времени стал крупным предпринимателем, основателем и владельцем рекламной фирмы «Атланта». Вскоре, однако, на семью обрушились несчастья: сестра Теда умерла, родители разошлись, отец застрелился, так как уже не мог оплачивать долги своего предприятия, достигшие 56 млн долларов.

По завещанию фирма «Атланта» должна была перейти к 25-летнему Теду, но отец перед смертью успел подписать контракт о ее продаже. Когда покупатель фирмы отказался пересмотреть сделку, Тед отправился к нему и попытался его уговорить. Но тот не воспринял наследника Тернера всерьез: и несведущ, дескать, в большом бизнесе, и имеет репутацию плейбоя. Тогда Тед предпринял эксцентричный корпоративный маневр. Он подговорил служащих лизингового отдела переделать все объявления об аренде помещений «Атланты» на его другую фирму, также полученную им в наследство. Затем предъявил покупателю ультиматум: за две недели аннулировать продажу компании, иначе на основе документации по аренде он сможет прекратить существование «Атланты» прежде, чем отцовский контракт вступит в силу.

Покупатель предпринял ответный ход. Зная, что у Теда нет денег, он сделал контрпредложение: Тернеру дают деньги и он отступается, или он, в свою очередь, отдает ту же сумму и его оставляют в покое. Вместо того чтобы занять защитную позицию, Тед пошел в наступление. Он самоуверенно заявил: «Я заплачу вам 200 тысяч долларов, а сейчас убирайтесь из моего офиса». А после этого спросил своего финансового советника: «Где бы нам раздобыть эти деньги?»

Тернеру удалось расплатиться акциями вместо наличных, и к концу этой тяжбы он уже не имел долгов. По мнению Дж. Н. Ландрама, «это был звездный час Теда Тернера и, безусловно, один из тех укрепляющих характер опытов, которые вселили в него невероятную самоуверенность, позволившую ему проворачивать одну сделку за другой, используя совершенный блеф». Этот прием Тед будет применять в своей предпринимательской деятельности еще не раз.

Оказавшись во главе собственной компании, Тернер сразу начал ее расширять, скупая рекламные агентства и радиостанции. Однако такая политика требовала больших средств.

Заработанных денег было недостаточно, и в 1969 г. ему пришлось преобразовать свою фирму в акционерное общество.

Поводом к этому послужила покупка Тернером небольшой провинциальной телестанции «Чэннел-17». Среди четырех основных каналов, которые выходили в эфир из Атланты, «семнадцатый» был несомненным аутсайдером. Абсолютно безликий, он давал зрителям лишь минимум новостей, чтобы не придралась Федеральная комиссия по коммуникациям. На нем не было ни одной оригинальной программы, зато в изобилии – многократные повторы старых шоу и демонстрация черно-белых фильмов.

Всего за три года Тернер превратил свое приобретение в прибыльную компанию, а в 1975 г. его телевещательный канал «Тернер Бродкастинг Систем» (Ти-Би-Эс) одним из первых вышел на общенациональную аудиторию. Вместе с популярностью стремительно возросли и доходы телестанции от рекламы.

Через год, в 1976 г., Тернер занялся другим бизнесом. Новым направлением его деятельности стала покупка нескольких спортивных команд. Можно сказать, он выполнял в Атланте миссию спасителя спорта, и бейсбола в частности. В результате у команд появились новые тренеры, что позволило им гораздо успешнее выступать как на внутренних, так и на международных соревнованиях.

В это же время «Ти-Би-Эс» стала первой станцией кабельного телевидения, транслирующей передачи через спутник. А через 10 лет она уже имела в США 36-миллионную аудиторию и была самой прибыльной коммерческой кабельной телестанцией с оборотом в 70 млн долларов на текущих счетах. Кроме того, она вошла более чем в 160 млн домов примерно в 200 странах и вещала на 40 языках.

Однако для Теда это был только старт: растущие поступления от этой станции он использовал на финансирование другой, еще более мощной компании «Си-Эн-Эн», созданной в 1980 г. Это была первая кабельная сеть, регулярно распространяющая телевизионные новости. Круглосуточная программа новостей, вещающая через спутник на весь мир, оказалась на редкость удачной находкой молодого бизнесмена, завоевав признание даже у более опытных профессионалов. Ей неизменно сопутствовал успех, ибо ее сотрудники всегда вовремя попадали на место важных событий, волнующих Америку.

В 1981 г. им удалось заснять убийство Анвара Садата на параде в Каире. В 1986 г. «Си-Эн-Эн» распространила кадры, запечатлевшие гибель космического корабля «Челленджер», а в 1989 г. показала из Пекина события на площади Тяньаньмэнь. В

1991 г. корреспонденты «Си-Эн-Эн» подробно информировали мир о войне в Персидском заливе, а в 1995 г. показали все перипетии переговоров по проблемам Боснии. Интересно отметить, что даже президенты Дж. Буш и М. Горбачев, а также Саддам Хусейн больше доверяли информации о ходе событий во время войны в Персидском заливе из новостей «Си-Эн-Эн», чем сообщаемой в местных программах. Благодаря этой студии Тернер стал звездой первой величины на телевизионном небосклоне.

Успех в телебизнесе подтолкнул Тернера к созданию еще одной программы новостей – «Хэдлайн ньюс». К 1986 г. обе новые новостные программы устойчиво приносили высокие прибыли. Тогда же Тед отказался от единоначалия и учредил руководящий орган из пяти наиболее опытных менеджеров, передав бразды правления в их руки. Этот неординарный шаг удивил многих, хорошо знавших стиль руководства Тернера. Один из его сотрудников так прокомментировал эту реорганизацию: «Он (Тернер) их одних и пива попить не отпускал, а тут вдруг отдал им фирму».

В 1986 г. Тернер попытался купить «Си-Би-Эс», но сделка не состоялась. Как бы в утешение Тед купил «Эм-Джи-Эм/Ю-Эй Интертеймент Компани», которой принадлежали киностудии «Метро-Голдвин-Майер» («Эм-Джи-Эм») и «Юнайтед Артистс» («Ю-Эй»). Через несколько месяцев он продал большую часть компании, но при этом оставил себе огромную фильмотеку «Эм-Джи-Эм». Многие из черно-белых фильмов были впоследствии раскрашены, что вызвало бурю протеста среди зрителей и кинокритиков. Время от времени Тернер воплощал и другие свои оригинальные идеи. Так, например, он запустил «Чекаут Чэннел» (канал для тех, кто стоит в очереди), который передавал новости и информацию людям в супермаркетах. Правда, эта услуга просуществовала недолго.

Через два года Тед создал еще одну телевизионную станцию – «Тернер Нетворк Телевижн», которая также сразу завоевала популярность среди американских телезрителей, а в августе 1990 г. он основал сеть, которая вещала на все южное побережье и называлась «Спорт Саус». Она освещала жизнь принадлежавших Тернеру спортивных команд, а также все основные события в мире спорта. Позднее он продал ее компании «Фокс Спорте».

К началу 1995 г. в телекоммуникационную империю Теда Тернера входило уже пять круглосуточных телеканалов, кинокомпании «Кэстл Рок» и «Нью Лайн Синема». Кроме того, Тед стал владельцем бейсбольного клуба «Атланта Брейвз». Он являлся организатором Игр доброй воли в Москве, Атланте и

Санкт-Петербурге.

В 1996 г. Тернер сделал шаг, который существенно повлиял на телевещательную индустрию, в первую очередь – в сфере развлечений. Преодолев множество препятствий, Тед заключил сделку с «Тайм Уорнер», в результате которой последняя получала все права на «Ти-Би-Эс» и ее собственность, а он становился вице-президентом новой компании и ее крупнейшим акционером, владельцем 10 % акций. Тогда многие сомневались, что Тернер, который всю жизнь был хозяином и руководителем своих предприятий, согласится играть партию второй скрипки в «Тайм Уорнер». Однако бизнесмен так прокомментировал новую расстановку сил: «Я был управляющим на протяжении 33 лет, а это очень долгий срок для любого человека. К тому же я женат на Джейн Фонда, так что знаю, что значит быть вторым номером».

Широкое освещение в прессе получила история последовавшего вскоре слияния компаний «Эй-Оу-Эл» и «Тайм Уорнер». Как отреагировал на это событие Тед Тернер, которому в новом объединении тоже достался пост вице-президента? В первые дни он молчал. А потом признался, что в момент принятия решения о слиянии был взволнован больше, чем когда в первый раз занимался любовью.

Неугомонный Тернер изменил лицо телевидения. В начале своей карьеры он был всего лишь скромным оператором, не имевшим никакого опыта в индустрии телевизионных новостей. Однако сам Тед не понимал тогда, какими небольшими ресурсами обладал. Другими словами, он знал недостаточно для того, чтобы испугаться, и не особенно прислушивался к мнению экспертов. Тернер не боялся рисковать, потому что самым большим риском считал бездействие: «Лучший совет – никогда ничего не делать. У вас никогда не будет неприятностей, если вы ничего не будете делать. Но в таком случае вы ничего не достигнете. Слабый сердцем никогда не завоюет прекрасной дамы». Теду удалось завоевать много женских сердец (он трижды был женат и имеет пятерых детей) и немало престижных наград за свою деятельность. В 1988 г. ему, первому среди предпринимателей, была присуждена «Награда Пола Вайта» как «Телевещателю года», а в 1991 г. «Таймс» назвала его «Человеком года».

Свое жизненное кредо Тед формулирует коротко и энергично: «Веди, следуй или уйди с дороги». Руководствуясь им, он постоянно остается рулевым в телевизионном бизнесе. Тернер всегда в движении. Он идет «по лезвию бритвы», ибо считает: «Ты должен пользоваться шансами и подстегивать себя, потому что у тебя нет в запасе пятидесяти или ста лет для того, чтобы

построить финансовую базу, такую, как у “Тайм” или “Си-Би-Эс”».

Поразительный успех Тернера в телебизнесе вовсе не случаен. Первой своей фирмой он руководил единолично, принимая и контролируя все ответственные решения, и его рабочий день нередко длился по 18 часов. Неутомимый Тернер часто даже ночью оставался на своем посту, устраиваясь на кушетке в кабинете. Подчас он принимал весьма «крутые» решения. Так было, например, тогда, когда владельцы фирм кабельного телевидения сомневались, стоит ли присоединяться к нему в трудные дни запуска «проекта Си-Эн-Эн». Тед предъявил им ультиматум и стал работать без партнеров: нетерпеливый и стремительный, он не мог смириться с их нерешительностью.

Обладая беспокойным характером любителя рискованных предприятий, Тернер никогда не успокаивается на достигнутом. Его жизненный девиз – «никогда не ставить перед собой целей, которых можно достичь». Однажды он сказал: «Мой отец мечтал стать миллионером, заиметь яхту, плантацию. Когда к пятидесяти годам он достиг этих целей, его жизнь стала тяжелой. А вот я не успокоюсь до тех пор, пока проблемы мира не будут решены…»

Тернер мечтает использовать свое влияние и свою телевизионную сеть для содействия решению глобальных проблем, таких, как ядерное разоружение, охрана окружающей среды, перенаселение. Он вкладывает немало денег в собственные проекты, направленные на защиту планеты. Когда журналисты однажды спросили, не хотел бы он когда-нибудь стать президентом Америки, он ответил: «Население США составляет только 5 % от населения земного шара, а я уже сегодня занимаюсь политикой в мировом масштабе». Действительно, Тернер мыслит масштабно и смотрит далеко вперед. Как сказал один из сотрудников «Си-Эн-Эн», «он всегда живет где-то в будущем, опережая всех нас на 5—10 лет».

Однако карьера телевизионного магната далеко не всегда была безоблачной. Нередко и ему приходилось терпеть поражения, но даже их Тед умело превращал в выгодные для себя ситуации. Так, когда Тернер осуществил неудачную попытку приобрести контрольный пакет акций компании «Си-Би-Эс», это обошлось ему в круглую сумму – 23 млн долларов за адвокатские и банковские услуги. Однако, как утверждали американские обозреватели Р. Хизрич и М. Питерс, «сам Тернер, по натуре оптимист и прирожденный игрок, рассматривал эту неудачу как очередную свою победу – ведь чтобы не дать ему купить свой контрольный пакет акций, «Си-Би-Эс» пришлось залезть в огромные долги, что, по мнению Тернера, отбросило компанию лет на десять назад».

О том, насколько удачлив этот бизнесмен, можно судить хотя бы по тому, что, продав в 1996 г. свой телекоммуникационный бизнес за 7,5 млрд долларов, он в настоящее время обладает личным капиталом в 8,3 млрд долларов. Согласно данным журнала «Форбс», Тернер в 2000 г. занимал в списке самых богатых людей планеты 28 место.

Какой бы ни была оценка окружающих, сам Тернер считает себя удачливым человеком: «За всю историю человечества ни у кого никогда не было столько зеленых бумажек, сколько их есть у меня… Наград у меня тоже больше всех – если брать людей моего поколения. Наверно, и долгов у меня больше всех в мире. Значит, кое-чего я в жизни достиг, разве не так?» И с ним конечно же нельзя не согласиться. Тем более что таланты Теда Тернера вовсе не замыкаются рамками бизнеса.

В 1977 г. этот любитель острых ощущений выиграл кубок США по парусному спорту, а через два года стал победителем регаты «Наперегонки со смертью», проводившейся на юго-западном побережье Великобритании, во время которой из-за внезапно разыгравшегося шторма погибло 15 участников. С не меньшим азартом участвовал он и в 350 призовых гонках.

Тед всегда был загадкой для всех друзей, сотрудников, близких. По словам его бывшей жены Дженни, он проповедовал одну философию, а действовал по другой. Она же отмечала его невероятную бережливость. Хотя состояние Тернера составляло уже 100 млн долларов, он везде летал туристическим классом и сам стриг себя и своих детей. Но парадокс: Тед ходил и выключал свет вслед за домочадцами, а чуть позже тратил миллионы долларов на какую-нибудь прихоть в бизнесе. Он прославился своими вечеринками и болтливостью, из-за которой у него было немало неприятностей со средствами массовой информации.

Тернер необычайно энергичен. Один из его сотрудников, Дэн Скорр, рассказывал: «Он был сгустком энергии. Не прекращал движения ни на минуту, почти как животное, как тигр, никогда не оставаясь неподвижным». А служащие «Си-Эн-Эн» смеялись: «Вести с ним беседу – все равно что пытаться поговорить с радио».

По иронии судьбы этот человек, добившийся исключительного успеха на телевидении, признается, что ненавидит ТВ, – он не провел и сотни часов перед телевизором до того, как запустил свою Суперстанцию. Стимулы, мотивы и энергию для дальнейших свершений Тернер чаще всего черпает в борьбе с теми традиционными бизнесменами, которые предрекают ему поражение. Много раз рискуя своим состоянием, он шел наперекор общепринятому мнению, говоря при этом: «Мне

просто нравится, когда люди говорят, что я чего-то не смогу сделать. Ничто другое не заставляет меня чувствовать себя так хорошо, потому что всю мою жизнь люди говорили мне, что я не могу сделать то, что сделал».

Сегодня бывший спортсмен и преуспевающий бизнесмен Тед Тернер выглядит весьма респектабельным джентльменом. Но газетчики по-прежнему называют его «Капитан Неистовый». Это прозвище миллиардер получил не столько за победы в парусных гонках, сколько из-за сильной раздражительности и несдержанности в выражениях – недостатка, от которого он так и не избавился в свои 65 лет.

Обладая огромным состоянием, Тернер много сил и энергии отдает благотворительной деятельности. И хотя, как пишет Рик Эванс, сотрудник компании, специализирующейся на юридической помощи благотворителям, «о Теде Тернере как филантропе заговорили тогда, когда он, по всеобщему мнению, перестал играть заметную роль в американском бизнесе и в американской политике», его благотворительные акции делают ему честь.

Недавно бизнесмен предложил Организации Объединенных Наций 1 млрд долларов. «Я просто решил подарить ООН один миллиард, – заявил он журналистам, комментируя свое решение. – Не такая уж большая сумма – мой доход за каких-то девять месяцев».

Операция по превращению Теда Тернера в самого известного филантропа мира была проведена великолепно. Миллиард долларов – самое щедрое единовременное пожертвование в истории американской благотворительности. Специалисты называли его наиболее удачным рекламным шагом последних лет. «Я так и вижу рекламный плакат, – продолжал комментарий Рик Эванс, – портрет Теда с автографом Джейн Фонда: “Я горжусь, что вышла за тебя замуж!”»

И нужно сказать, что для чувства гордости за мужа у Джейн было немало оснований. В феврале 2001 г. Тернер продал часть принадлежащих ему акций «Эй-Оу-Эл Тайм Уорнер» примерно за 50 млн долларов и полученные деньги передал на благотворительные цели.

Из-за своей щедрости Тернер постоянно находится под пристальным вниманием коллег и общества. При этом он сам часто критикует других миллионеров за скупость. В нашумевшем интервью «Нью-Йорк Таймс» в 1996 г. Тернер говорил: «Все деньги находятся в руках у нескольких богатых людей, и они не собираются их отдавать. Это опасно для них и для страны. У нас может начаться вторая Французская революция. И тогда их

головы полетят с плеч». Еще Тернер высказывался против составления журналом «Форбс» списка самых богатых американцев, который, по его мнению, портит Соединенные Штаты, так как богатые стремятся стать еще богаче, чтобы подняться выше в рейтинге «Форбс».

После того как совет директоров корпорации «Эй-Оу-Эл Тайм Уорнер» в марте 2001 г. сменил старое руководство компании «Ти-Би-Эс», газетчики заявили, что медиаимперия Теда Тернера прекратила свое существование. Действительно, хотя бывший король самой мощной мировой развлекательной индустрии и занимает пост вице-пре-зидента «Тайм Уорнер», в ее штате у него практически не осталось «своих» людей.

Однако бизнесмен не унывает: «У меня на лодке может быть множество флагов, но среди них нет белых. Я никогда не сдаюсь…» А обозреватели не торопятся ставить на нем крест и по-прежнему считают, что «предпринимательский талант Тернера особенно ярко проявляется именно в ситуациях, которые многим кажутся безнадежными».

Том Клайм

Настоящее имя – Анатолий Владимирович Климин (род. в 1956 г.)

Один из самых удачливых российских предпринимателей, владелец торговой марки элитной женской одежды «Том Клайм». Создатель холдинга, в который входят фирма по производству одежды и аксессуаров, более 200 торговых точек по всему миру, телевизионная компания «Климин ТВ», центр маркетинговых исследований, рекламная служба, мощный отдел безопасности. Годовой оборот компании – 100 млн долларов; во всех ее подразделениях работает около 4 тыс. человек.

В эпоху махрового социализма Анатолий Климин был фарцовщиком, потом – цеховиком. Его путь к вершинам бизнеса смело можно назвать реализацией «американской мечты»: «В конце шестидесятых у шоферов была мода на вымпелы. Ребята не скупились на такую роскошь и платили по два рубля за штуку. Помимо самопальных вымпелов, я делал модные очки, календари и одежду по собственным эскизам. В общем, делал все, что было тогда дефицитом и хорошо продавалось. Хотя ни на чем не зацикливался. Друзья тогда искренне удивлялись: почему я не продолжаю начатые дела? А объяснялось все просто: я не ставил задачи обогатиться. Интерес к делу всегда был выше».

«Чутье на дело» у Анатолия Климина было, можно сказать, врожденным. Уже в детстве он четко понимал, что именно ему интересно, а что – нет. В школе будущий предприниматель скучал, поэтому общего языка с педагогами не находил. Гораздо

больше Толю тогда увлекали живопись и скульптура – он даже устроил себе художественную мастерскую в подвале дома, где жил с родителями в коммуналке.

Окончив школу, Анатолий поступил в Уфимский институт искусств, да так его и не закончил: академическое обучение вновь показалось неинтересным.

В этот период беззаботного шатания по улицам произошло событие, целиком изменившее его жизнь. Климин увидел на случайно встреченной девушке футболку с какой-то очень привлекательной картинкой и заинтересовался технологией печати фотографий на ткани. Все свободное время он проводил в центральной городской библиотеке за чтением литературы по гальванопластике и полиграфическому производству. Усилия не пропали даром: Толя не только открыл секрет нанесения несмываемого рисунка на ткань, но и понял, что владение дефицитной технологией может (и должно) приносить личную выгоду, а с государством делиться своими знаниями (и доходами) вовсе не обязательно.

Отслужив в армии, от теории Климин перешел к практике. Тогда как раз в моду вошли солнцезащитные очки в каплеобразной оправе. Но и обычные очки в застойные времена на прилавках не залеживались, так что Климин решил делать их сам, на дому. Чтобы воплотить в жизнь задуманное, Анатолию нужно было досконально изучить весь процесс производства очков. Для этого он через знакомых устроился в уфимский магазин «Оптика» «специалистом» по ремонту очков и немедленно выбил себе командировку на Изюмский оптико-механический завод под Харьковом, где прошел курс профессиональной подготовки.

Для начала Климин потренировался на посетителях магазина. Он просто брал заготовки и кустарным способом паял солнечные очки прямо на рабочем месте, чем вызывал ажиотаж у покупателей. Очки внешне получались очень приличными, а стоили сравнительно недорого – 25 рублей. «Народная тропа» к «мастеру» не зарастала, что позволяло ежемесячно зарабатывать несколько тысяч рублей. Два-три месяца такой работы, и можно было купить новые «жигули».

Заработанные таким образом деньги пригодились, когда Климин запустил в производство уже собственную партию очков. Дело оказалось не только трудоемким, но и накладным. Проволоку специального сплава, необходимую для оправы, и стекла приходилось доставать на закрытых оборонных заводах. Реализовывались очки в производственных коллективах через фарцовщиков – в советское время это был единственно

возможный способ сбыта «неучтенной» продукции.

Однако Климин никогда не останавливался на чем-то одном – параллельно с производством очков он развивал другие сферы своего подпольного бизнеса. В конце 70-х гг. он делал мебель, изготавливал заклепки для одежды, выдумывал рисунки для термопереводных аппликаций: «Не было такого дня, когда я ничем не увлекался и ничего не делал». Видимо, эта творческая привычка «не зацикливаться» долго на одном деле уберегла молодого цеховика от бдительного ока вездесущего ОБХСС (Отдела по борьбе с хищениями социалистической собственности). Ведь если бы он усердно работал в каком-то одном направлении, то вполне мог бы попасть «под статью» как фарцовщик.

Тогда же Анатолий вместе со своим другом Александром Мозговым мастерил в домашних условиях настенные тряпичные календари и вымпелы, пользующиеся большим спросом. Никому и в голову не приходило, что эта продукция изготовлялась кустарным способом. На самом деле технология производства была очень проста и известна специалистам под названием «шелкография». Вырезанные вручную трафареты заливались не очень сложным химическим раствором, сушились – и календарь готов.

Помимо этого, Климин решил заняться дизайном одежды, для чего часто ездил в Москву и доставал там импортные журналы мод и каталоги. Именно они служили Анатолию источником вдохновения: начинающий модельер копировал оттуда модные фасоны платьев и костюмов, которые по его заказу шились в подпольных цехах Уфы, а потом выгодно продавались с рук.

Но особенно Анатолий увлекался любимым с юности занятием – переводом термоаппликаций на ткань. Это было и интересно, и чрезвычайно выгодно – кроме него, никто не умел делать «переводные картинки», не пропадающие после первой стирки. Не только уфимские, но и столичные цеховики, подпольно производившие майки и вязаные шапочки, просили Климина изготовить аппликации с логотипами всемирно известных фирм для «украшения» своей продукции.

Аппликации тогда пользовались бешеным спросом. Иметь знак «фирмы» на футболке или куртке по тем временам было очень престижно – и на высокую стоимость мало кто обращал внимание. Так что Анатолий очень скоро стал обеспеченным человеком: ездил на собственном автомобиле, одевался исключительно в валютных магазинах, купил небольшую квартиру в Москве. Кстати, секрет своей уникальной технологии

Климин не выдал до сих пор.

С приходом перестройки, когда разрешили кооперативы, Климин наконец стал настоящим бизнесменом: «Я понял, насколько прибыльнее работать легально». И в самом деле, по словам Анатолия, на второй день после учреждения собственного кооператива он заработал в десять раз больше, чем за все годы нелегальной деятельности.

Прибыль, как и положено грамотному бизнесмену, Климин не проедал, а вкладывал в развитие производства. И уже к началу 90-х гг. открыл в Уфе собственный магазин: в числе прочих товаров там была представлена и его первая коллекция модных женских платьев из «вареной» джинсовой ткани с металлическими заклепками, длинные женские майки и сарафаны.

К тому времени, когда Анатолий решил переехать в Москву, он успел не только разбогатеть, но и развестись с первой женой, которая помогала ему во всех прежних начинаниях. Холостой и обеспеченный тридцатилетний кооператор казался лакомым кусочком, и все его многочисленные подружки мечтали выйти за него замуж. Но Климин оставался неприступен: его идеалом была известная киноактриса Наталья Варлей, а о других он и слышать не хотел.

Друзья, знавшие о такой слабости Климина, по всей Уфе через знакомых подыскивали ему невесту, похожую на «кавказскую пленницу». У одной из таких знакомых – 19-летней студентки нефтехимического института Оксаны – приятельница была как раз девушкой «варлейного» типа. Когда Оксана повезла предпринимателя знакомиться с подругой, той не оказалось дома. Чтобы хоть как-то сгладить неловкость, Анатолий пригласил незадачливую сваху в ресторан. В итоге через несколько месяцев они поженились и в Москву переехали вместе. Позже, когда Климин стал известным дизайнером, Оксана в пику ему сама стала заниматься моделированием одежды и создала фирму «Клима». Счастливый супруг уверял журналистов, что ничем, в особенности деньгами, ей не помогал. В отцовском бизнесе участвует и девятилетний сын Максим. Он сотрудничает с фирмой по контракту. Мальчик с увлечением работает на компьютере, занимаясь подготовкой рекламной продукции.

Бизнес в Москве Климин открыл не сразу. Некоторое время он проработал дилером крупной канадской компании по продаже модной одежды «Джозеф Рибкоф». Компания как раз собиралась налаживать торговлю в России, а у Климина отыскались в Торонто близкие друзья-эмиг-ранты, к тому времени уже твердо стоявшие там на ногах. Они-то и порекомендовали Климина

фирме «Рибкоф» как перспективного менеджера.

Надо сказать, Анатолий и здесь проявил себя толковым организатором: он очень быстро наладил торговлю, и дела у канадской компании на российском рынке пошли в гору. Но к тому времени Климин уже загорелся идеей создавать собственные вещи, стал придумывать и рисовать эскизы моделей. Часто бывая в Торонто, он стал напрямую работать с местными фабриками: оставлял лекала, по которым они шили одежду. Затем Климин продавал собственные модели в Уфе и в новом московском магазине на ВДНХ.

Дела Климина-бизнесмена складывались настолько хорошо, что руководство «Рибкоф» поставило Климина-менеджера перед выбором: или он остается в компании и прекращает свои закулисные игры, или же без лишних споров уходит заниматься собственным бизнесом. Как рассказывают знакомые, решение Анатолию далось нелегко. Но все же он выбрал собственное дело. В 1992 г. предприниматель открыл в Канаде представительство своей фирмы «Том Клайм Лтд». Там же он зарегистрировал и свою торговую марку.

Историю о том, как таможенник прочитал в паспорте фамилию Климин на немецкий манер «Кляйм» и как благодаря этому курьезу на канадской земле появилась компания «Том Клайм», Анатолий рассказывал всем, кому только возможно. Оправдываться приходилось потому, что при первом знакомстве с именем его фирмы обычно на ум приходила версия, что бизнесмен для раскрутки своей марки специально выдумал такое название, играя на созвучии «Том Клайм» – «Кельвин Кляйн». Однако сам Климин это опровергает, уверяя, что в начале 90-х гг. и не подозревал о существовании Кельвина Кляйна.

Сегодня фирма по производству одежды «Том Клайм Лтд» торгует более чем в двухстах точках по всему миру. Она имеет представительство в Голландии, в «Верлд Фешн Центр оф Амстердам», и свое предприятие во Франции – «Сосьете Том Клайм, Франс». Сейчас в холдинг Климина входят также компании из Голландии, Японии, Германии, Канады, Италии, Бельгии, Швейцарии и России, которые отвечают за сырьевое обеспечение, производство, контроль поставок, продажи и маркетинг фирменной продукции. Годовой оборот международной группы «Том Клайм» составляет более 100 млн долларов.

На российский рынок модной одежды Климин вышел в 1994 г.: «Вообще-то первые коллекции я готовил для поставки в Россию, но работать начал с канадскими и европейскими дилерами. Когда в обороте у меня было несколько десятков

миллионов долларов, я решил открыть магазин в Москве». Успех на родине был просто феноменальным. Одежды и аксессуаров за первые пять лет было продано столько, что Анатолий уверенно говорил: «У каждой третьей женщины в России есть что-нибудь от «Том Клайм».

В прессе новую торговую марку превозносили как явление в индустрии моды. Сейчас сложно сказать, насколько журналисты были искренни в своих оценках. Известно, что мэтр отечественной моды Вячеслав Зайцев, которого вряд ли можно заподозрить в неискренности или продажности, как-то сказал, что одежда от Климина – «это, конечно, не уровень «прет-а-порте де люкс», но модели, которые интересны людям со средним достатком, соответствуют их вкусам и потому пользуются огромным спросом». Во всяком случае, Анатолий на рекламу и всевозможное продвижение товара денег не жалел: на это у него ушло, по разным оценкам, от 28 до 50 млн долларов.

Секрет успеха «Том Клайм», как представляется сейчас, был прост. Климин взял рынок широким ассортиментом, доступной ценой и дизайном, соответствующим представлениям массового потребителя о «западном стиле». И он был первым, кто начал продавать «фирменную» одежду для покупателей со средним уровнем достатка.

Доходность компании обеспечил индустриальный подход к дизайну одежды и аксессуаров. Климин поставил производство коллекций на поток, ежемесячно выпуская новые модели. Он создавал эскизы костюмов, используя принцип детского конструктора: менял сочетания различных форм кроя того или иного элемента одежды, цветов и фактуры тканей, фурнитуры и элементов отделки. Дело нехитрое: Климин не рисовал каждую модель на бумаге – он «верстал» ее на компьютере.

Сейчас в России около двухсот магазинов «Том Клайм». Но торгуют они не только привычными костюмами. Неугомонный Климин перепробовал много других занятий – производство фарфоровой посуды, детских кукол, разработку компьютерных программ. И все под той же торговой маркой. Пока эти сферы бизнеса Климин широко не рекламирует, но уверен, что их ждет не меньшая известность и популярность, чем его коллекции женской одежды.

После Америки, Канады и России Климин открыл бутик и в столице Франции, на одной из самых дорогих и «модных» улиц – Фобур-Сент-Оноре: «Бутик в Париже – это имиджевый магазин, который представляет то, что мы делаем, и с помощью которого мы находим новых клиентов. Французский магазин – это своего рода выставка достижений компании». Конечно, товары Климина

продаются там, как и в обычном ателье, но не ради прибыли, которую они могут принести. Магазин существует как демонстрация того, что фирма «Том Клайм» может себе позволить держать бутик в центре Парижа.

Особый успех своей торговой марки Анатолий объясняет тем, что бизнес часто строится на парадоксах: «В свое время мы наделали много шума необычной одеждой. И это привлекло многих людей к нашей продукции. Всегда нужно искать либо парадоксы, либо новые технологии. Если мы будем делать то же, что делают все остальные, то успех может, конечно, прийти, но он очень труднодостижим. Я всегда делаю то, что не делают другие. Это может служить ключом к успеху, кстати, не только мне, но и всем остальным».

Климин не согласен с тем, что компанию нужно строить как хорошо отлаженный и однажды заведенный механизм: «Время идет, ситуация меняется, и я иногда бизнес корректирую четыре раза в течение одного месяца. Если я сейчас на века его построю и заключу в какие-то рамки, то он в этих рамках и останется. Бизнес нужно постоянно совершенствовать и создавать свою философию ведения дела».

Еще одним секретом удачливого предпринимателя является постоянный личный контроль за безупречным качеством производимого товара или услуг с маркой «Том Клайм»: «Я строжайшим образом слежу за тем, чтобы мой товар был качественным. Ведь я и мой товар – вещи неразделимые. Товар является как бы продолжением личности бизнесмена. Я отвечаю своим именем за то, что я произвожу. Твой товар должен отражать твое лицо, чем бы ты ни занимался».

Начиная с 1998 г. обороты «Том Клайм» стали резко снижаться. Модельера Климина за «шаблонность и вульгарность» стиля критиковали столь же часто, сколь и хвалили за изобретательность. Сам же он утверждал, что всегда следил за работой ведущих мировых дизайнеров моды, а дилеры компании во Франции, Германии, Бельгии и Голландии успешно торговали той же самой одеждой, что продавалась в России.

Негативные оценки его работы в профессиональной среде плюс самая обычная нехватка времени побудили Анатолия отойти от личного участия в разработке коллекций и полностью передать моделирование привлеченным дизайнерам – российским, французским и итальянским. За собой Климин в компании не закрепил никакой должности, хотя как владелец фактически участвовал в управлении. По его словам, причиной спада популярности марки «Том Клайм» стала измена фирменному стилю: «Раньше мы делали яркие, броские вещи,

сейчас же 80 % наших моделей представляют комбинации черного, серого и белого цветов. Мы потеряли оригинальность». При этом он отнюдь не собирался отказываться от происшедшей метаморфозы в имидже компании.

Однако разгадку сложившейся ситуации следовало искать не в политической, а скорее в экономической плоскости. Стиль здесь ни при чем. Просто разработка новых коллекций в соответствии с реальными тенденциями западной моды потребовала больших затрат на моделирование, подбор и покупку тканей и фурнитуры. Стоимость одежды от «Том Клайм» стала выше того, что были готовы заплатить покупатели со средним уровнем доходов, на которых всегда ориентировался Климин.

При этом за последнее время в Москве и других крупнейших городах России появился широчайший выбор мировых марок одежды, которым «Том Клайм» пока не конкурент. Одежду от Климина до сих пор можно встретить на вещевых рынках, а его торговой марке так и не удалось сравняться с престижными итальянскими и французскими моделями. Поэтому спад популярности «Том Клайм» столь же естествен и понятен, как и коммерческий успех в середине 90-х гг.

Сам Климин совершенно не смущен явным провалом и строит новые грандиозные планы, а точнее, разрабатывает стратегию развития компании на ближайшие пять лет. Под своей маркой в будущем он намерен продавать около 20 наименований продукции для женщин – от парфюмерии, косметики и аксессуаров до шуб и дубленок. Для этого Анатолий просчитывает возможности открытия специализированных магазинов, которые помимо товаров могли бы оказывать услуги по персональному моделированию стиля одежды на компьютере.

В этом нет ничего удивительного, потому что Климин обладает специализированной компьютерной программой, разработанной под его руководством и сохраняемой в глубоком секрете. Она называется «Инсайд» и позволяет за несколько часов создать несколько сотен моделей одежды, фурнитуры и отделки. Еще бизнесмен занят созданием запаха «Том Клайм», который для него придумывает известный французский парфюмер месье Мамонус – создатель знаменитых «Шанель № 19». Кроме того, Климин разрабатывает проект торгового Интернет-портала стоимостью 1 млн долларов.

Размышляя над секретом своего предпринимательского везения, Анатолий Климин говорит: «Я думаю, что к любому человеку при определенном стечении обстоятельств, а главное при желании, успех, конечно, приходит. Главное – относиться с большой любовью к тому, что ты делаешь. Не считать деньги,

которые ты хочешь выиграть. Ведь обычно, когда начинается бизнес, люди в первую очередь задают себе вопрос: сколько я с этого получу? Я в своем бизнесе такого вопроса никогда не ставлю. Я просто работаю и получаю удовольствие от работы, а деньги имеют для меня вторичное значение. Они для меня материал, которым я пользуюсь так же, как станками, технологиями, оборудованием… Успех приходит сам, если производитель внимательно следит за своими клиентами и в первую очередь заботится не о своем личном благосостоянии, а о том, как угодить клиенту, как сделать товар лучше, как принести максимальное удовлетворение от товара».

Создатель модного бренда «Том Клайм» убежден, что главное в жизни – «поставить цель и мчать к ней, как паровоз, рассекая препятствия, как спички». Именно это он и делает, не теряя времени на пустые развлечения. И когда Климина спрашивают о том, как он проводит свой досуг, предприниматель неизменно отвечает: «Мой бизнес и есть мой досуг. Я езжу отдыхать по приглашению партнеров, чтобы обсудить какие-то новые производства. Моя жизнь, моя работа, мой досуг – все это неразделимо». Бешеный ритм его жизни продиктован законами модельного бизнеса. Ведь как говорит Климин: «Мода – это такое дело, где отставать от жизни нельзя ни на минуту. Нужно постоянно гнаться за временем и даже опережать».

Трамп Ивана

(род. в 1949 г.)

Одна из самых известных бизнесвумен Америки. Создательница собственного стиля в одежде. Владелица марки одежды «Ивана» и посвященной ей программы на телевидении. Ее фирменный знак объединяет швейные фабрики, работающие во многих странах мира.

История восхождения Иваны Трамп на Олимп американского бизнеса напоминает сказку о Золушке, но Золушке, твердо знавшей, чего она хочет добиться от жизни. Свою красоту она сумела использовать для получения стартового капитала. То есть в данном случае мы имеем дело со старой как мир историей, когда женщина использует для продвижения наверх мужчин, за которых выходит замуж. Недаром Ивана как-то заявила журналистам: «Брак – это финансовая сделка. Есть ли смысл это скрывать?»

В детстве знаменитая бизнес-леди носила фамилию Желничек. Она родилась 20 февраля 1949 г. в Праге. Детские и юные годы Иваны прошли в бедном квартале. Она закончила обычную пражскую школу и ничем не выделялась среди сверстниц. Разве только тем, что рано начала заниматься лыжным спортом. На лыжи девочка стала в двухлетнем возрасте и, возможно, именно благодаря этому достигла больших успехов. В 1970 г. Ивана даже вошла в запасной состав олимпийской лыжной команды Чехословакии. Впрочем, ходили упорные слухи о том, что в сборной Чехословакии по лыжному спорту она

оказалась не столько благодаря спортивным успехам, сколько в результате благосклонного отношения к ней тренера.

Возможно, Ивана со временем и стала бы чемпионкой и прославила свою страну. Но ей хотелось уехать на Запад. Проще всего это можно было сделать через замужество, а спорт помог познакомиться с нужным человеком. В 1972 г. Ивана стала женой австрийского лыжника Альфреда Винкельмайера и навсегда покинула родину. Судя по всему, особой любви к мужу она не испытывала. В скором времени супруги расстались, и Ивана уехала в Канаду.

Незаурядные внешние данные позволили ей стать топ-моделью. На этом поприще Иване прочили блестящую карьеру, но звездой первой величины она стать не успела. Как-то в ресторане во время гастролей в Нью-Йорке молодая женщина, превратившаяся из природной брюнетки в блондинку, познакомилась с Дональдом Трампом, сыном американского мультимиллионера, сделавшего состояние на содержании доходных домов в бедных кварталах Нью-Йорка.

Трамп-старший рано начал воспитывать у сына деловые навыки. В детстве мальчику приходилось собирать с жильцов квартирную плату. Но на момент встречи с Иваной Дональд предпочитал вести рассеянную жизнь богатого прожигателя жизни, хотя и служил клерком в одной из отцовских компаний за 50 тыс. долларов в месяц.

Богатый поклонник удовлетворял все желания Иваны. Он дарил ей бриллианты, организовывал уик-энды в Париже и Лас-Вегасе, а к свадьбе преподнес самый роскошный небоскреб в Нью-Йорке под названием Трамп Тауэр.

Женитьба на Иване принесла Дональду счастье. 80-е гг. вошли в историю США как десятилетие Трампа. За 13 лет совместной жизни не без помощи Иваны (она стала ближайшей сотрудницей мужа) Дональд превратил полученный от отца миллион в миллиард и стал королем американской недвижимости.

Миссис Трамп серьезно увлеклась бизнесом. В 80-е гг. она была вице-президентом «Трамп-организэйшн», затем – президентом самого шикарного казино Атлантик-Сити «Трамп-касл», позже – управляющей отелем «Плаза» в Нью-Йорке. Причем эти должности Ивана занимала отнюдь не формально. Предприятиями она управляла ловко, а главное – независимо.

Ивана родила Дональду троих детей, но по-прежнему блистала красотой, много времени уделяя собственной внешности. Как-то она заявила журналистам: «Я всегда буду выглядеть на тридцать пять, но Дональду это обойдется

недешево».

Однако когда успех изменил Трампу, Ивана решила развестись с ним. Повод вскоре нашелся. Долгое время миссис Трамп не обращала внимания на многочисленные связи мужа с топ-моделями, кинозвездами, эстрадными певицами. Но вот одна из его любовниц, актриса Марла Мейплс, заявила прессе, что Дональд выполняет все ее прихоти. Ивана тут же подала на развод.

Уходя, она забрала детей, все подарки (два чемодана драгоценностей, 150 меховых манто, 270 вечерних платьев и пр.). Но этим дело не ограничилось: Ивана, уверявшая всех, что Дональд приобрел состояние благодаря ей, потребовала половину нажитого вместе капитала, то есть 2 млрд долларов. Однако банкротство бывшего мужа (во всяком случае, так было объявлено) не позволило ей получить желаемое полностью. Удалось отсудить только 50 млн (по другим данным, 25 или даже 10). А Дональд через некоторое время сумел вернуть былые миллиарды и вновь занял лидирующее положение в американском бизнесе. Но вряд ли вышедшая в скором времени книга бывшей миссис Трамп о годах их совместной жизни, ставшая бестселлером, была принята королем американской недвижимости с особым восторгом.

Кроме названной суммы, Ивана получила еще 500 тыс. ежегодно «на мелкие расходы» и виллу «Мар-а-Ларго» в штате Флорида из 47 комнат. Обеспечив себя и детей и получив полную свободу действий, молодая женщина была готова начать собственный бизнес.

Ивана решила попытать счастья в высокой моде. Довольно быстро она основала две компании, выпустила линию одежды, духи со своей маркой. Сейчас Трамп принадлежит марка одежды «Ивана»; ее фирменный знак объединяет швейные фабрики, работающие во многих странах мира. При этом стиль одежды создан самой Иваной. Как пишут журналисты, она «успешно управляет своим состоянием, а также рисует платья и создает украшения».

На телевидении у бизнесвумен есть специальная программа, с помощью которой она продает свои платья и различные аксессуары к ним. Однажды во время такой телепередачи за несколько часов ей удалось продать 150 тыс. платьев. Ради рекламы Ивана носит только свои платья и украшения, считая, что тогда их будут лучше покупать.

В июле 2001 г. Трамп в самом центре Рима открыла бутик, где под девизом «Сладкая жизнь» дамам всех возрастов и комплекции предлагают смелые мини-юбки. Сама она тоже не

стесняется носить очень короткие платья. Ведь длинные стройные ноги бывшей модели являются предметом ее гордости. Она любит принимать комплименты по этому поводу и утверждает, что идеальной формой ног она обязана лыжному спорту, плаванию и танцам.

Несомненно, Ивана Трамп слывет авторитетом в области модельного бизнеса, красоты и элегантности. Недаром ее приглашают в жюри конкурса «Мисс мира». А в 2002 г., наряду с Джиной Лоллобриджидой, Пьером Карденом и другими звездами модельного бизнеса и кино, она принимала участие в работе жюри ежегодного французского приза «Лучший», выбирая тех, кто олицетворяет «элегантность в стиле жизни и работе».

В данный момент размеры состояния Иваны Трамп широкой публике не известны, так как она уклоняется от ответа на этот вопрос. Но американцы упорно считают, что она входит в число самых богатых женщин мира.

В любом случае ее финансовое положение очень прочно. Недаром модельный бизнес становится бизнесвумен тесен. Она планирует вложить деньги в хорватский туристический бизнес, инвестировав средства в гостиницы, казино, рестораны и ночные клубы города Дубровника, разрушенного во время войны в недавней Югославии.

Главным секретом собственного успеха Трамп считает «упорную работу», чему, по ее уверениям, она научилась еще в Чехословакии. Этому, однако, противоречат некоторые факты биографии, свидетельствующие о том, что Ивана не прочь получить деньги не только за счет бизнеса. Например, она не стесняется запустить руку в чужой карман. Недавно разразился скандал, связанный с тем, что Трамп расплатилась за новую недвижимость во Флориде и ремонт яхты не своими деньгами, а деньгами своей компании, что на Западе считается не только предосудительным, но и карается законом.

Бизнесвумен «выбивает» деньги и иными способами. Как-то во время телевизионного шоу «Шутки в сторону», на котором любят подшучивать над знаменитостями, на голову Иване вылили ведро воды. Вместо того чтобы посмеяться, Ивана подала иск на сумму 3 млн долларов, утверждая, что ей был причинен физический и моральный ущерб, который вызвал шок, нервное и эмоциональное расстройство. Не было забыто и якобы испорченное платье стоимостью в 3 тыс. и сережки стоимостью в 25 тыс. долларов.

При этом Ивана слывет расточительной. Миллионерша не раз заявляла, что ей неизвестно количество туалетов, которые она носит. Зато делясь с журналистами опытом по покупке

бюстгальтеров, она откровенничала: «Периодически я еду в Блуминдэйл на четвертый этаж. Я провожу там два часа, покупаю две тысячи белых, две тысячи черных и две тысячи коричневых лифчиков. Потом я посылаю их в свои дома и на яхту. И таким образом проблема решена на полгода, а затем я снова еду в магазин».

Вообще, Ивана очень любит делиться своим опытом в разных сферах, например, как лучше позировать перед фотоаппаратом: не советует фотографироваться в профиль, во время еды, когда объектив находится на одном уровне с лицом. Это, несомненно, тоже форма саморекламы. Как и ее заявления типа: «Я еще не встречала в жизни бриллианта, который бы мне понравился». Что, однако, не помешало ей принять в подарок от итальянского миллионера Риккардо Мадзучелли, который недолгое время считался ее женихом, кольцо с бирманским сапфиром и бриллиантами стоимостью в миллион долларов.

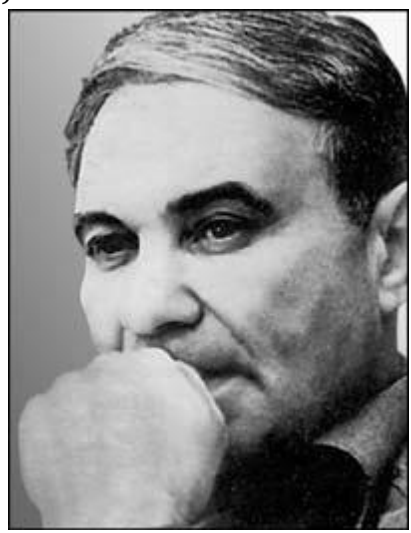
В пятьдесят с лишним лет звезда бизнеса не утратила красоты, что является результатом больших усилий и финансовых вложений. Ивана убеждена, что заботы требует все тело, и свято следует этому принципу. Спорт, кстати, она не оставила до сих пор. Ежедневно Ивана занимается бегом или на тренажере, а три дня в неделю посвящает аэробике. В ее доме, конечно, есть бассейн и тренажерный зал. Скорее всего, поэтому она никогда не знала проблем с лишним весом.

Питается бывшая модель довольно просто. Ест в основном куриное мясо, рыбу и овощи. Пьет много воды. Сладкого, а особенно шоколада, не любит.

Но несмотря на все усилия быть в центре внимания и на гребне удачи, Ивану в Интернете все чаще называют «матерью модели Иванки Трамп», ее юной, но уже знаменитой дочери от брака с Дональдом.

Туманов Вадим Иванович

(род. в 1927 г.)



Прославленный предприниматель, один из организаторов артельного и кооперативного движения в СССР в 60-х гг., человек с невероятно трудной и удивительной судьбой. Президент АО «Туманов и К°», член Попечительского совета фонда В. Высоцкого. Бизнес-журнал «Мост» в 1993 г. поставил его на 21 место в списке самых богатых граждан России.

«Ни одного американского боксера-профессионала за всю его жизнь не били больше, чем меня за те семь лет на Колыме. Только меня лупили не перчатками, а сапогами, колами и прикладами… А какие красивые названия там были у лагерей – Широкий… Случайный… Желанный… Ягодный. Кажется, я ни одного не пропустил, везде сидел. Наверное, больше чем в двадцати лагерях, да все в самых страшных – штрафных…

Однажды мы на зоне бунт устроили. Но забрать хотели тогда меня одного как возмутителя спокойствия. Приехал черный «воронок», начальник первого отдела называет меня, я выхожу и говорю, что не поеду опять в штрафной лагерь. Он кричит: поедешь! Я кричу: не поеду! Он подождал и говорит: я знаю, что у тебя бритва в рукаве, поэтому ты такой смелый. Я достал бритву и говорю: начальник, я очень устал, и если я уйду в штрафняк, то только с тобой… Он долго молчал, глядя на меня, и отпустил в зону…»

Пройти через все страшные колымские лагеря и остаться в живых – это было почти невозможно. В уголовной среде 23-

летний Туманов был легендарной личностью. Когда его вместе с другими приводили с этапа в лагерь, местные зэки пальцами показывали: «смотрите, Туманов, сам Туманов…». Чтобы выжить, просто выжить в этих условиях, одной физической силы было мало. Нужно было сочетание самых высоких человеческих качеств. Вадим сумел в той жуткой, унизительной обстановке сохранить достоинство, он нашел в себе силы не смириться, не ползать на карачках и всякий раз отвечать ударом на удар. Скольких он спас от отчаяния своим примером!

Туманов – человек неординарный. «Работающим на золоте самородком» назвал его Евгений Евтушенко. Владимир Высоцкий мечтал снять фильм о нем и сыграть главную роль, но не успел. Офтальмолог-бизнесмен Святослав Федоров говорил, познакомившись с Тумановым поближе: «На таких людях земля наша держится».

Вадим Туманов родился 1 сентября 1927 г. в городе Белая Церковь Киевской области. С детства он мечтал о море, поэтому в 17 лет окончил школу штурманов и работал на судах Дальневосточного пароходства. Уже через год, в августе 1945 г., когда началась война с Японией, транспорт «Ингул» вместе с командой был мобилизован в состав действующих сил Тихоокеанского флота. Так юноша стал краснофлотцем, принимал участие в боевых действиях и был награжден орденом.

Затем была служба на флоте: остров Русский, школа механиков. С большой любовью Туманов вспоминает своего первого тренера по боксу капитана Зуева: «Столько раз в жизни мне пригодились навыки, полученные в маленьком спортзальчике под трибуной флотского стадиона во Владивостоке». Если бы Вадим тогда ушел в спорт, то наверняка достиг бы успехов и его жизнь точно сложилась бы по-другому. Но он вполне был удовлетворен тем, что бил на ринге многих действующих чемпионов ВМФ. В 1947 г. даже боксировал в Чемульпо с чемпионом Японии, когда после службы плавал на пароходе «Уралмаш» третьим помощником капитана.

Помимо бокса и моря Вадим любил «буржуазные» стихи С. Есенина и хранил в каюте пластинки А. Вертинского. Кроме того, он был дерзок в высказываниях, и в частности, о поэте революции Маяковском. За это органы МГБ взяли его на заметку.

Осенью 1949 г. команда парохода «Феликс Дзержинский» попыталась захватить судно и угнать в Японию – в трюмах находились заключенные для переброски из порта Ванино на Колыму. Помощник капитана Вадим Туманов руководил операцией освобождения третьего отсека трюма. Кто-то предал заговорщиков, и попытка освобождения провалилась: конвой

угрожал задавить бунт горячим паром, пущенным в трюм.

По прибытии к месту назначения Туманова арестовали, предъявив ему обвинение по самой распространенной тогда 58-й статье (п. 10): шпионаж, террор, антисоветская пропаганда и агитация. Два первых пункта в ходе предварительного следствия отпали, остался последний, который «тройка» оценила в пятнадцать лет. Начались мытарства по страшным сталинским лагерям.

Колымские лагеря… Впоследствии Туманов скажет: «Жил, как голый среди ножей!» Борьба за выживание протекала на пределе возможностей. Голод, морозы, немыслимые унижения и работа на износ. Любая мысль о побеге пресекалась на корню: своих политических в то время охраняли лучше, чем чужих военнопленных.

Но Вадим все же убежал. Вся душа его, все человеческое нутро разрывались от невозможности мириться с положением изгоя. Поймали и снова судили. По совокупности деяний срок его увеличился до 25 лет, на личном деле появилась красная полоса с отметкой «склонен к побегу», и из обычного зэка Туманов превратился в рецидивиста. Как свидетельствуют «знающие люди», бежать из колымских лагерей было можно, гораздо сложнее было выжить. Потом, когда ловили. Сначала беглеца рвали собаками, а затем за дело брался конвой в кованых сапожищах. Забивали, как правило, насмерть, чтобы другим неповадно было.

Туманов бежал семь раз. И семь раз выжил. Почему – не понимает до сей поры. После каждого побега его полумертвого бросали в штрафной лагерь. «Нормальному человеку невозможно представить, что это такое. Мы сидели в железных камерах, сваренных из 10-миллиметровых стальных листов, куда заталкивали до пятидесяти человек. Зимой от прикосновения к морозной стенке на ней оставалась кожица пальцев. Летом, когда стояла неимоверная духота и каждый глоток чистого воздуха считался за счастье, приходилось делиться пространством еще и с местными насекомыми».

Однажды Вадим за 40 минут собрал поллитровую банку вшей, чтобы обсыпать начальника. О последствиях такого протеста нетрудно догадаться: опять били… «Вот удивительная штука, меня столько за те семь лет били, что я до удара буквально за десятую долю мгновения точно знал, куда меня ударят. В живот или в голову или еще куда. Хотя лежал, ничего не видя, лицо-то подальше прятал от каблуков…» Десятки раз он был на волоске от смерти.

Во время одного из побегов Туманов участвовал в ограблении

кассы, его поймали и осудили еще на 25 лет. Скорее всего, он так и бегал бы. И сдох бы, наверное, как собака после очередного рывка, но вдруг – прозрел: «Это же равносильно самоубийству». Он взялся за работу – словно зубами вцепился, – да так, что всего через год администрация лагеря пошла на ослабление режима содержания и перевела Туманова в разряд расконвоированных.

В 1954 г. он впервые предложил свои услуги Системе. Вадим взялся руководить бригадой старателей, состоявшей из таких же, как он, осужденных. Сегодня можно только недоумевать, как на бросовой технике, в заведомо невыгодных условиях и далеко не с лучшими специалистами тумановцам удавалось показывать поистине фантастические результаты. Получая 48 % от ставки вольнонаемных, они зарабатывали бешеные деньги. Бригадир, к примеру, получал в 2 раза больше, чем начальник Дальстроя, а каждый из рабочих – больше, чем начальник лагеря, в котором они сидели.

По собственным чертежам в бригаде Туманова дорабатывали конструкцию ковшей, совершенствовали задрипанную технику так, как считали нужным (благо она почти вся была списанной), меняли технологию горно-подгото-вительных и добывающих работ. В результате достигли такой суточной нормы проходки штреков, какой Колыма не знала ни до них, ни после. Относительно спокойной по отношению к подобным стахановским темпам оставалась лишь администрация лагеря. Она знала, что ударно трудиться – единственная возможность для зэков жить по-человечески.

Скоропроходческую бригаду Туманова стали бросать на шахты с самым высоким содержанием золота. А бригадиру предоставили право по своему усмотрению заменять на шахтах персонал – в том числе и вольнонаемный – на более подготовленных, из числа своих. Факт уникальный: расконвоированный зэк распоряжался судьбами людей, даже партийных, которые никогда официально в разногласиях с законом не замечались.

Год 1956-й чуть было эту идиллию не разрушил. Выездная комиссия Президиума Верховного Совета по пересмотру дел заключенных досрочно освободила Туманова со снятием с него всех судимостей. И – словно вычеркнула 8 лет из неполных 29 в жизни молодого человека. «Мне читают решение комиссии, а я не верю. Стою как дурак и понять не могу, что мне теперь делать, куда идти… Меня председатель спрашивает: какие-нибудь пожелания у вас есть? Я говорю: да, есть, со мной в бригаде работают 50 человек, уверен, что три четверти из них ни в чем не виноваты, прошу пересмотреть и их дела тоже…»

Вадим засобирался было во Владивосток, откуда начался его Колымский путь, но его попросили остаться, помочь вытащить план по золоту. И он остался.

Окончив курсы горных мастеров в магаданском техникуме, Туманов начал жизнь «с чистого листа». Он организовал на Колыме первую в стране старательскую артель по добыче золота с применением землеройной техники, ставшую со временем знаменитой «Печорой»: «Скоро многих ребят отпустили, и они работали у меня в бригаде».

В первый же сезон артельщики золотого прииска имени Фрунзе дали полтора плана. В иные сутки они превышали норму в 18–20 раз. Туманов на деле доказал принцип, ставший впоследствии краеугольным в его подходах к организации труда – работать на конечный результат. Артель гремела по всей Магаданской области, а потом и по всему Дальнему Востоку. Ее бросали на самые трудные участки, но она всегда перевыполняла план по добыче золота.

Очень своеобразно тогда рассчитались с рабочими. Вадим и поныне помнит разговор с главным бухгалтером управления. «Вы человек неглупый, – обратилась она к нему, – и сами понимаете, что расплатиться с бригадой сейчас мы не можем, иначе завтра нас посадят самих. Назовите сумму, какая бы ваших людей устроила. Пусть это будут хорошие деньги, пусть большие, но не так много, как вы заработали на самом деле».

В этой артели Туманов внедрил не принятые для тогдашнего СССР формы труда и оплаты, сделав каждого члена артели лично заинтересованным в общем успехе. Благодаря этому коллектив добился более высокой производительности труда по сравнению с аналогичными предприятиями. Зарплата рядовых старателей была больше, чем у директоров крупных золотодобывающих предприятий.

Много позже Вадим делился своими убеждениями: «Может, мы неприлично много говорим о деньгах, но я не могу о них не говорить. Именно деньги явились первопричиной всех моих бед, но я твердо убежден, что платить нужно не за то, что косят, а за то, сколько накосили».

Артели по типу тумановской оказались на стыке двух социально-экономических проблем. С одной стороны, массовый роспуск колымских лагерей повлек за собой падение золотодобычи в стране. С другой – власти предстояло трудоустроить десятки тысяч бывших заключенных, многие из которых не имели ни дома, ни родных, ни даже чемодана. На смену одиночкам, сдающим золото, в контору пришли артели, заключающие договоры с приисками, а потом – целые

предприятия со своей техникой, уставом, банковским счетом.

Такие новообразования явились вызовом планово-государственной системе и своей принципиально новой организацией труда фактически поставили под угрозу существование малоэффективных госпредприятий. Артель была экономически суверенным «государством»: сама себе – Госплан, Госкомцен и все министерства вместе взятые. Естественно, что подобная самостоятельность стала раздражителем для административной системы того времени. Артельные коллективы, хорошо работающие и относительно богатые, стали вызывать недоверие, зависть и нередко ненависть со стороны чиновников.

Прииски стали давать золота чуть ли не в пять раз больше, чем до организации старательских коллективов. Казалось бы, за такой-то ударный труд и награда положена. Туманов получил ее – непрерывные преследования, провокации, допросы и обыски. Следователи, постоянно опекающие деятельность артелей, которые впоследствии стали называться кооперативами, не скрывали своих настроений: «Все ваши шарашкины конторы – это возврат к НЭПу, и мы их постепенно уберем. Для добычи золота артели не обязательны – есть испытанный способ – заключенные».

В 1979 г. Вадим возглавил самостоятельную артель «Печора», которая стала широко известна в стране после скандала с Министерством цветной металлургии. Конфликт возник в 1982 г. в связи с письмом Председателю Совета Министров СССР, в котором Туманов предлагал свой способ организации золотодобычи, позволяющий повысить качество продукции и производительность труда в 3–4 раза. В артель была направлена комиссия, сделавшая выводы, что «предложения Туманова, касающиеся повышения эффективности работ, заслуживают внимания Мингео СССР и Минцветмета СССР с целью более широкого внедрения этих методов».

С тех пор отношение профильного министерства к «излишне самостоятельному» председателю артели резко изменилось: «Я у них всегда буду бельмом на глазу, пока у меня есть свое дело и я могу его двигать дальше без их указки. Им непременно нужно меня понукать, дергать, давать ценные указания, руководить. Другого они ничего не умеют. А я сам по себе, я сам себе хозяин! Я человек, а им нужен винтик!» Туманову не могли простить свободомыслия и высокой производительности труда в артели «Печора». Это слишком наглядно показывало, сколь плохо работают государственные предприятия.

В мае 1987 г. была предпринята неудачная попытка сфабриковать 4 уголовных дела против строптивого руководителя

«Печоры». После этого она была закрыта по личной инициативе министра цветной металлургии В. Дурасова, который инкриминировал Туманову то, что он стал «строить дороги тем, кто не был предусмотрен в уставе артели». По данным информационно-аналитической группы «Панорама», в так называемой «борьбе за “Печору”» сторонником Туманова выступил Е. Гайдар, но это ни к чему не привело.

«Печора» прекратила свое существование. Артель – да. Но не Туманов! Талантливый организатор более 10 артелей, среди которых самые крупные – «Восток», «Алдан» и «Лена», в том же году создал в Петрозаводске крупный дорожно-строительный кооператив «Строитель» и стал его председателем. Новая организация занималась прокладкой и ремонтом дорог в Карелии, а впоследствии даже получила подряд на реконструкцию московских улиц.

Разработанная Тумановым модель организации трудовых отношений постоянно доказывала свою высокую эффективность, и вскоре начали рождаться новые фирмы, работающие на тех же принципах. Его последователи организовали в то время 25 непотопляемых промышленных кооперативов.

В 1990 г. при поддержке правительства Туманов пытался создать негосударственную структуру, альтернативную Главалмаззолоту, однако проект был сорван, как считали журналисты, из-за «неуверенности Ивана Силаева». Тогда же обсуждался вопрос об открытии совместного предприятия по добыче золота в Боливии. Вадим даже летал в Южную Америку, чтобы ознакомиться с условиями работ на месте.

В следующем году на базе успешно работающего кооператива «Строитель» он создал в Москве многопрофильное акционерное общество «Туманов и К°», которое после годичной тяжелой борьбы с бюрократическими структурами добилось права добывать золото в Сибири.

Тогда же Туманов стал одним из организаторов АО «Российское золото», однако в феврале 1992 г. отказался им руководить. Он самоустранился от выполнения проекта по причине «разочарования и несогласия с последними постановлениями правительства и указами президента в области золотодобычи», которые, по его мнению, полностью лишают эту отрасль возможности роста, так как фиксированные цены на золото и свободные на оборудование, технику и топливо поставят старателей на грань разорения. Предприниматель заявил, что «лучше будет торговать пивом, но не возглавит АО “Российское золото”».

В июле 1992 г. АО «Туманов и К°» объединилось с целью

совместной разработки месторождений угля, бокситов и золота в Амурской области с крупнейшим строительным предприятием бывшего СССР «Камгэсэнергострой» (г. Набережные Челны) и казанской коммерческой ассоциацией «Тан».

Сегодня акционерное общество «Туманов и К°» ограничивает себя дорожным строительством. Золото, правда, по-прежнему ищет, то есть ведет геологоразведочные работы. Но не в России, а в Африке. Отчего же угас казавшийся когда-то неугасимым энтузиазм патриарха-стара-теля?

Вадим отвечал журналистам: «Угасили! Было время – я не сомневался, что нам отдадут бокситы Римана. У нас стояло 60 бульдозеров новых здесь, в Москве, стояли мощные пятикубовые экскаваторы. Все было готово к началу работ. Потом вдруг звонят: принесите проектные документы. Мы их отдали и больше никогда не видели. А потом узнали, что прошел тендер, на который нас даже не соизволили пригласить. У нас эти бокситы давно работали бы на полную мощность, а вместо этого их по-прежнему ввозят из Гвинеи и Австралии. А Сухой Лог в Иркутской области! Если бы его в свое время отдали артелям старателей, Россия уже получала бы дополнительно 50 т золота ежегодно. И не откатилась бы по золотодобыче на 6 место. И не ездила бы за подачками в МВФ…»

Сухой Лог – крупнейшее в мире из неразрабатываемых месторождений золота – и сегодня продолжает простаивать. Права на него были проданы некоей австралийской фирме. Иностранцы вложили в разработку месторождения 40 млн долларов, но добились только того, что золотоносная территория превратилась в кусок развороченной земли. Аналогичная судьба постигла и тумановский проект освоения Удоканского минерально-сырьевого узла, содержащего запасы меди, платины, золота, серебра, коксующегося угля, железа, ванадия, титана, калийных удобрений, глинозема, тантала, ниобия… Это – Читинская область, близ БАМовской железнодорожной станции Чара. Говорят, там мог бы зародиться второй Норильск. Однако письма высоким начальникам, написанные Тумановым, уже несколько лет бесплодно гуляют по кабинетам.

В последнее время в печати стали появляться публикации, в которых известного предпринимателя называют одним из «воров в законе», осуществлявшим в 80-х гг. связь номенклатуры КПСС с уголовными авторитетами. Ему приписывают выполнение функций легализации краденого с приисков золота и участие в переправке его в западные банки на счета партийных кланов и отдельных руководителей. Это делалось еще задолго до перестройки. Воры «япончики», «тайванчики», глава «Русского

золота» Таранцев – все это, дескать, протеже Вадима Туманова, «сливки» преступного мира, которые вышли на мировую арену, создавая себе рекламу и активно занимаясь бизнесом.

Кроме этого, Туманова называют родоначальником доморощенной «масонской ложи», появившейся в начале 90-х гг., когда в наградной системе новой России возник вакуум. Этим воспользовалась группа предприимчивых людей, которая по примеру Остапа Бендера создала общественную организацию с загадочным названием «Орден Орла» и приступила к сбору средств на якобы благотворительные мероприятия и акции. Все это делалось под покровом тайны, доверительной конфиденциальности и благородных лозунгов, а также густо приправлялось и обставлялось малопонятными символами и ритуалами, взятыми из оккультной литературы.

Первым делом в число «избранных» приняли знаменитых людей, хорошо раскрученных телевидением. В Орден с самого начала входили И. Кобзон, Е. Гайдар, Е. Строев,

В. Куликов, позже вступили В. Черномырдин и Г. Селезнев. В иерархии Ордена Туманов на первом этапе был главнее и президента Б. Ельцина, и премьера В. Черномырдина, и мэра Ю. Лужкова. В «ложу» вошли не только политики, но и многие деятели культуры, например А. Пугачева, Ю. Никулин, Б. Алибасов, Л. Федосеева-Шукшина. Имел отношение к Ордену и Евгений Примаков, а также А. Чубайс и А. Лебедь.

Дальше все шло как по маслу. Сначала «кандидату в элиту» показывали глянцевый буклет с фотографиями членов организации и объясняли, что вступить в нее можно, пожертвовав «всего» 10 тыс. долларов. Что каждый и делал, надеясь попасть в приличное общество, о котором раньше не мог и помышлять. Чуть позже, в каком-нибудь недоступном для простых смертных месте, проводилась торжественная церемония вручения знака Ордена, который представлял собой усыпанный мелкими искусственными бриллиантами позолоченный крест. Награждения проходили: в Кремле – 02.05.92 г., в Верховном Совете РФ – 16.07.93 г., в Совете Федерации – 15.06.94 г., 25.07.95 г. и 12.02.97 г., в Госдуме – 19.09.97 г.

При «Ордене Орла» Туманов создал исследовательскую группу, которая собирала сведения о подходящих людях по всем доступным источникам, в том числе «из материалов отчетов о деятельности организаций, предприятий, банков, носящих конфиденциальный характер». Затем эти «исследователи» проводили отбор кандидатов и включали, естественно, не безвозмездно, в справочник «Лучшие люди России»…

В своей жизни Вадим Туманов проделал классический

песенный путь: от «был ничем» – до «стал всем». Он был в одинаковом авторитете у «воров в законе» и у администрации ГУЛАГа. Его лично знали два первых президента страны – М. Горбачев и Б. Ельцин – и оба, так или иначе, оставили отметины в его судьбе. По деятельности возглавляемого им предприятия ЦК КПСС выносил специальное постановление. За него с трибуны XIX партконференции заступался известный офтальмолог С. Федоров, а мэр столицы Ю. Лужков персонально пригласил на работу в Москву. О нем написано множество статей, книг, есть даже один роман. В. Высоцкий посвятил ему цикл стихотворений.

Такой человек – глыба – встречается нечасто. Бог дал ему две вещи: настырность и необыкновенную физическую выносливость. Все остальное в жизни Вадим Туманов брал сам.

Уинфри Опра

(род. в 1954 г.)

Американская телезвезда, киноактриса и бизнесвумен. Самая богатая женщина шоу-бизнеса и самая высокооплачиваемая телеведущая за всю историю телевидения. Создательница и первая чернокожая ведущая собственного ток-шоу. Владелица и глава компании «Харпо Энтертейнмент Груп». По данным журнала «Форчун», занимает второе место в списке самых влиятельных женщин Америки. По рейтингу 2001 г. журнала «Форбс» – девятое место в списке ста наиболее знаменитых людей планеты.

Опру Уинфри по праву можно называть национальной героиней США. Отношение к ней со стороны рядовых американцев не сравнимо ни с чем. Ее обожают и даже боготворят миллионы людей, от подростков до пенсионеров. И это притом, что в современной Америке афро-американцам по-прежнему достаточно трудно достигнуть лидирующих позиций в любой области, связанной с рейтингом популярности. Впрочем, путь Опры к вершинам славы был очень не прост. Недаром она как-то заявила: «Я совершенный пример той бедолаги, которая вылезла из дерьма».

Будущая телезвезда родилась 26 января 1954 г. в г. Костюшко (штат Миссисипи). Желанным ребенком девочка не была. Ее мать, Вернита, забеременела в 18 лет от солдата срочной службы и подкинула внебрачного ребенка бабушке – женщине с твердыми пуританскими правилами, жившей на маленькой ферме в глубине штата. Эта простая женщина оказала огромное воздействие на

формирование личности будущей звезды. По словам Опры, она является результатом трудов ее бабушки. «Моя сила, мой образ мышления, все, абсолютно все это у меня было уже в шестилетнем возрасте», – так резюмировала она итоги собственного воспитания в раннем возрасте.

При рождении девочке хотели дать достаточно тривиальное для пуританской Америки имя Орпа – так звалась невестка библейской героини Руфи. Однако при записи новорожденной акушерка допустила описку и поменяла местами две буквы. В результате будущая знаменитость получила уникальное имя Опра, которое наверняка отныне широко распространится в Северной Америке.

С ранних лет Опра проявила весьма незаурядные способности: в три года с помощью бабушки выучилась читать, а в пять лет, попав в детский сад, уже через неделю написала письмо школьному учителю с просьбой принять ее в школу. Учитель не остался безучастным к просьбе ребенка: Опра стала школьницей. Именно тогда она получила первые в своей жизни ботинки и настоящее платье. До этого ей приходилось бегать босиком и носить разное тряпье.

За год девочка сумела освоить трехгодичный курс. Она мечтала стать миссионером. Не имея аудитории, Опра проповедовала в поле перед козами и коровами. А однажды обратилась к прихожанам местной церкви с выступлением на тему «Иисус вознесся в день Пасхи». Речь ее вызвала у слушателей благоговейный восторг и уверенность в том, что на ребенка снизошел Дух Божий.

Но вскоре жизнь Опры резко изменилась к худшему. Мать решила забрать дочь к себе. Она жила в гетто г. Милуоки вместе с очередным сожителем и двумя младшими детьми – сводными братом и сестрой Опры. Здесь царили жесткие нравы американского дна. В девять лет Опру изнасиловал девятнадцатилетний кузен. В уплату за молчание он купил ей мороженое. Потом и другие родственники принуждали девочку к сексуальным контактам. В конце концов Опра, которой к тому времени исполнилось всего 13 лет, не выдержала: она украла у матери деньги и бежала.

Когда средства кончились, девочка обратилась к священнику, но тот, не разобравшись в ситуации, отвел ее к матери. Взбешенная Вернита сама поместила дочь в колонию для несовершеннолетних. Девочка была беременна. В 14 лет она родила недоношенного ребенка, который вскоре умер. В колонии, естественно, держать Опру тоже не хотели.

Подростка с сильно травмированной психикой забрал к себе

отец, Вернон Уинфри, работавший парикмахером в г. Нэшвилле (штат Теннеси). Он был достойным человеком и мечтал о лучшем будущем для дочери. «Отец буквально спас мне жизнь», – говорила позже Опра. Каждый день Вернон заставлял дочь выучивать по пять слов, чтобы пополнить словарный запас. Девочка записалась во взрослую библиотеку и много читала. Каждые две недели вместе с отцом выбирала очередную книгу, а потом писала по ней сочинение. Это во многом определило ее дальнейший жизненный путь. «Книги показали мне, что в жизни бывают разные возможности, что на свете есть люди, подобно мне, живущие в мире, и что я могла бы не только стремиться, но и достигнуть такого. Чтение давало мне надежду», – так Опра резюмировала причины своего успеха в интервью 1991 г. одной из популярных американских газет.

Однако интеллектуальным развитием отец не ограничивался. У него Опра получила и первые деловые навыки, работая приказчиком на складе Вернона, а потом в его магазине. Именно в это время девочка стала стремиться к успеху, утверждая, что в один прекрасный день обязательно станет очень, очень богатой.

Вернон дал дочери чувство защищенности и уверенности в себе. С этих пор она начала упорно добиваться успеха и преуспела в этом. Через два года Опра сумела выиграть соревнования по ораторскому искусству клуба «Elks Club» и получила право на обучение в университете штата. А вскоре побывала в Белом доме, где встречалась с президентом Никсоном как представитель молодежи Нэшвилла и обладатель звания «Выдающийся американский подросток».

Примерно в это время Уинфри сделала первые шаги в шоу-бизнесе. В 17 лет она была коронована как «Мисс предотвращение пожара» радиостанцией WVOL за участие в радиопередачах, призывавших следить за газовыми плитами и не позволять детям играть с огнем. Кроме того, юная Опра начала принимать участие в различных конкурсах. Неоднократные победы в них и успех в радиопередачах позволили ей еще в девятнадцатилетнем возрасте стать ведущей новостей на местной телевизионной станции Эй-Би-Си и… забросить дипломную работу. Впрочем, для девушки с ее образом мыслей это было не так уж важно. Оставаясь студенткой колледжа, она получала 15 тыс. долларов в год. В то время она вела вполне добропорядочный образ жизни. Отец требовал, чтобы она заканчивала свои передачи до полуночи и вовремя являлась домой.

В 1976 г. Опре предложили стать репортером в филиале Эй-Би-Си Балтимора и вторым диктором шестичасовых новостей. Это

было большим достижением, так как до этого ни одна чернокожая женщина не допускалась к эфиру, тем более в Балтиморе – одном из центров расизма. Но в данном случае совсем не расизм создал огромные проблемы для молоденькой ведущей. На телестудии имели весьма четкое представление о том, как ей следовало выглядеть на экране: жесткой, отрешенной от каких-либо эмоций. Однако редкий дар сопереживания, присущий Опре, противоречил этому образу. Она не могла скрыть слезы, когда сообщала о катастрофическом урагане в Калифорнии; ее голос дрожал, когда приходилось комментировать понижение ставок на бирже.

Еще больше проблем создавал внешний вид будущей телезвезды. Опре заявили, что у нее грубые волосы, слишком широк нос и велик подбородок. Неверно подобранные красители для волос привели к тому, что у девушки выпали все волосы. Вполне естественно, что все это вызвало у нее сильную депрессию. Пытаясь восстановить душевное равновесие, Опра стремилась к одиночеству и стала много есть. Однако вскоре сумела понять, что должна оставаться самой собой, а не копировать кого бы то ни было, даже своего кумира Дайану Росс.

Через девять месяцев работодатели решили убрать Опру из новостей и перевели ее в утреннее ток-шоу «Говорит и показывает Балтимор». И тут она воспрянула духом. «Это было то, о чем я мечтала, что предполагала делать», – заявила новая ведущая после первого же выхода в эфир. Работодатели тоже поняли это. Теперь Опра стала получать 200 тыс. долларов в год.

Уинфри стала делать ток-шоу, представлявшие собой задушевные исповеди и разговоры в прямом эфире. В течение семи лет Опра буквально царила в эфире, обсуждая с аудиторией самые разные проблемы: воспитание детей, сиамских близнецов, деятельность Ку-клукс-клана, гомосексуализм, наркоманию и т. п., причем использовала весьма специфические приемы общения. Например, во время передачи со Спилбергом оба некоторое время с увлечением обсуждали форму собственных носов – еврейский знаменитого режиссера и негритянский «пятачок» Опры, а аудитория не менее увлеченно наслаждалась откровениями звезд. Не меньший восторг публики вызвала и телепередача на тему о том, как нужно правильно спать.

В то же время участие в телепередачах Уинфри позволило ряду авторов книг добиться невиданной популярности. Роман Марианны Уильямсон «Возвращение в любовь» уже на следующий день после ток-шоу разошелся в количестве 35 тыс. экземпляров – беспрецедентный случай в книжном бизнесе. Не меньшим успехом стала пользоваться книга Дипака Чопры «Тело вне

возраста, разум без времени».

Рейтинг программы подскочил на 50 % и достиг невероятной отметки, опередив знаменитое «Шоу Фила Донахью». Однако Опра не была счастлива: личная жизнь не складывалась. Молодая женщина меняла любовника за любовником. В конце концов из-за очередной любовной неудачи, когда ее возлюбленный Уильям Бубба Тейлор отказался жениться на ней, Опра пыталась покончить с собой, к счастью, неудачно.

Однако после этого срыва Уинфри нашла силы обрести себя в работе. В 1983 г. ее пригласили в Чикаго, чтобы поднять рейтинг программы «Дополуденные чикагские новости». Заблаговременно выяснив у работодателя, не смущает ли его цвет ее кожи, Опра подписала четырехлетний контракт на 200 тыс. долларов в год.

Уже через месяц после дебюта новой ведущей программа была отмечена самым высоким рейтингом за год, а Опра стала признанной звездой американского телевидения. Работавший тогда в Чикаго Фил Донахью предпочел перебраться в Нью-Йорк. Пресса даже обвиняла Уинфри в этом. Однако она заявила: «Дева Мария, а не я, двинула его туда».

В 1985 г. режиссер Квинси Джонс пригласил Опру участвовать в экранизации романа Алисы Уокер «Багряное знамя». Ее героиня второго плана Софья на короткое время стала сенсацией в мире кинематографа. Роль была удостоена двух наград – «Оскара» и «Золотого Глобуса» в номинации за лучшую женскую роль. А в 1986 г. Национальная ассоциация женщин присудила Уинфри приз «Достижение женщины» за чувственное исполнение роли.

Громкий успех привлек к Опре внимание режиссеров. В 1986 г. Ричард Райт пригласил ее сыграть в фильме «Сын индейца» роль матери главного героя. Попытка оказалась неудачной: тридцатидвухлетняя Опра, не имеющая детей, не смогла вжиться в образ. Фильм так и не вышел на экраны. Тем не менее дебюты Опры в кинематографии увеличили популярность ее шоу. Его стали смотреть не только в Америке, но также в Японии, Норвегии, Саудовской Аравии, Новой Зеландии и Нидерландах. Опра стала зарабатывать миллионы.

Это позволило Уинфри в 1988 г. сформировать компанию «Харпо», названную ее собственным именем, только в обратном написании (Опра по-английски пишется Oprah). Бизнесвумен купила в Чикаго за 20 млн долларов современную киностудию в 9 тыс. кв. м и стала первой афро-американкой, имеющей собственную производственную компанию в сфере развлечений. Наряду с этим она является третьей после Мэри Пикфорд и Люси Болл женщиной, владеющей собственной студией и ведущей свое

шоу.

Все дела компании Уинфри ведет самостоятельно – от финансовых операций до сотен рутинных мелочей, которые в большинстве фирм принято передоверять клеркам. При этом она не признает никаких бизнес-планов и предпочитает управлять инстинктивно, заявляя: «Я инстинктивный игрок, инстинктивная актриса и использую свой инстинкт, чтобы выбрать правильное направление в бизнесе». Уже в 1993 г. личные доходы Опры составили 98 млн долларов, опередив на 26 млн общепризнанного короля кинематографа Стивена Спилберга. При этом «Харпо Энтертейнмент Груп» (таково полное название компании) была и остается небольшим предприятием, доходы которого к 1997 г. достигли всего 110 млн, а штат не превышает ста человек. Большинство сотрудников очень привязаны к боссу. Широко известно высказывание продюсера компании Мэри Кей Клинтон: «Я бы могла заслонить ее от пули».

«Харпо» занимается съемками различных фильмов, но все же основой ее деятельности продолжают оставаться телепрограммы, освещающие самые злободневные проблемы общества. Например, после теракта 11 сентября Опра выпустила серию программ «Америка под ударом». Сюда были включены различные передачи, которые давали ответы на актуальные для нации вопросы, например: «Как разговаривать с детьми?», «Является ли война единственным ответом?» Недаром Опре доверили вести траурную церемонию в память о жертвах самого крупного в истории теракта.

Безусловно, успеха Уинфри достигла не только благодаря таланту и знаменитому обаянию. Она, без сомнения, очень целеустремленна, трудоспособна и организованна: трудовой день начинает в 6 утра; до 9.00 занимается зарядкой; потом до 10.00 идет запись программы. Час отводится на деловые встречи, а в 11.00 начинается вторая запись. Остаток дня посвящен обсуждению новых проектов. По такому расписанию Опра живет с понедельника до среды. Вторую половину недели, как правило, она проводит на собственном ранчо в обществе друзей, своего менеджера по общественным связям Стедмена Грэхема, который с октября 1992 г. считается ее женихом, и любимого спаниеля Соломона. Но даже на отдыхе звезда занята обдумыванием и обсуждением новых сценариев и проектов. Замуж она не торопится, боясь, что муж станет между ней и карьерой.

Опра всегда добивается своего. Она вышла победительницей даже из единоборства с собственным весом, о котором много лет подряд с упоением писали журналисты всяких мастей. А Америка с не меньшим упоением наблюдала за перипетиями этой борьбы.

Однажды за год Уинфри потратила 142 тыс. долларов, чтобы похудеть, но так и не достигла желаемого. Был момент, когда, устав от бесполезных усилий, Опра решила смириться и бросила диеты, так как сочла, что причина избыточного веса лежит в психологической плоскости: так организм якобы защищается от подсознательного страха перед обуревающими ее чувствами.

Однако в 1993 г. телезвезда увлеклась бегом и сумела пробежать половину марафонской дистанции, 21 км, за 2 часа 15 мин. В результате она потеряла 25 кг и достигла желаемого девятого (по нашим меркам сорок четвертого) размера. А вся Америка проливала по этому поводу слезы умиления.

Судя по всему, зрелищный бизнес не в полной мере удовлетворяет деловые аппетиты Опры. Иначе она не открыла бы ресторан «Эксцентрик» в Чикаго. Впрочем, возможно, это просто одна из ее экстравагантных покупок. Ведь это направление деятельности Уинфри расширять не стала, а став в 32 года миллионершей, предпочла вкладывать деньги в недвижимость. Сейчас ей принадлежит ранчо в штате Колорадо стоимостью в 4,3 млн долларов, четыре коттеджа и особняк в Санта-Фе (Нью-Мексико), ферма в Индиане. Кроме того, телезвезда владеет реактивным самолетом «Челленджер 601-3A» с бюджетом эксплуатационных расходов на 1,4 млн долларов. Впрочем, деньги как таковые для Уинфри цены не имеют. По ее собственным словам, на них нужно покупать «удобство и удобства». Вероятно, поэтому снобизмом Опра не страдает. Недаром звезда-миллионерша не любит носить украшения из дорогих камней, предпочитая им искусственные. В них, по ее словам, она чувствует себя более везучей. Хотя более вероятно, что в дешевых побрякушках она чувствует себя уютнее. Воспитанница гетто не привыкла носить изысканные украшения, не замечая их.

Несмотря на деловую хватку и успешный опыт предпринимательства, Опра прежде всего является ведущей ток-шоу, которое составляет основу ее успеха в качестве бизнесвумен. Шоу на протяжении более 20 лет остается одним из наиболее популярных в Америке. Его смотрят 26 млн телезрителей, и оно приносит более 300 млн долларов ежегодно.

Магическая сила обаяния Опры-ведущей, как отмечает автор книги с претенциозным и очень спорным с точки зрения отбора персонажей названием «Тринадцать женщин, которые изменили мир», Джин Н. Ландрам, заключается в «грубой честности и из ряда вон выходящей искренности». В то же время еженедельник «Newsweek» характеризовал Опру следующим образом: «Почти две сотни фунтов (около 80 кг) откормленной черной

женственности с берегов Миссисипи – бесстыдная, приземленная, по-уличному изворотливая и душевная». Обе, на первый взгляд, прямо противоположные характеристики, сходятся в одном: Уинфри в своем шоу ведет себя искренне и непосредственно. Тем не менее возникает вопрос: так ли уж необходимо выносить на экран в качестве кумира, а значит, и образца для подражания, женщину, поведение которой свойственно людям, чья речь, манеры и образ мыслей далеки от интеллигентности? Увы, потребители массовой культуры, а именно ее ярчайшим представителем является Опра Уинфри, создают спрос и, таким образом, воспроизводят сами себя, с каждым новым поколением все более усугубляя глубину падения американской культуры и культур, подпавших под ее влияние.

Опра оказывает огромное влияние на культуру Америки. Ее шоу фактически формирует мировоззрение миллионов. Если принимать во внимание высказывания самой Уинфри, она стремится быть «преподавателем и облегчать жизнь» телезрителям, показывая им, что они собой представляют. Однако тематика и стиль ее передач для европейских зрителей, во всяком случае, той их части, которая не ориентируется на мещанские вкусы и приземленность интересов, несмотря на ярко выраженный талант телеведущей, все же выглядят достаточно вульгарными и пошлыми. Засилье подобных программ на телевидении делает эту тему предметом особого разговора, особенно в отношении воздействия такого рода «психотерапии» на зрителей. Ибо заявление Опры о том, что она «не пытается изменить людей», а стремится показать им, «что они собой представляют», наверняка далеко от истины. Напротив, ее передачи определенно дают возможность аудитории утвердиться в собственной, далеко не безгрешной позиции, в правильности своего (даже порочного) образа жизни, дают образцы очень спорного образа мыслей и стиля поведения. А все это ставит под сомнение необходимость «преподавательской» роли Уинфри, которая по своей сути, как пишут некоторые СМИ, не поднимается выше уровня «лучшего друга американских домохозяек».

Узе (Ротермумд) Беата

(род. в 1919 г.)

Немецкая бизнесвумен, создательница одной из крупнейших империй секс-бизнеса – эротического концерна Beate Uhse AG (Германия). Обладательница многомиллионного состояния.

За последние несколько лет самой читаемой в Европе стала книга «С наслаждением на рынке». Ее автор Беата Узе – создательница огромной империи секс-бизнеса, чье имя известно 98 % взрослых немцев, а популярность давно превышает популярность самых известных политиков. Эта хрупкая интеллигентная женщина, внешне ничем не отличающаяся от миллионов жительниц Средней Европы, сумела пройти нелегкий путь от скромной поденщицы до удачливой предпринимательницы, обладающей многомиллионным состоянием.

Возможно, твердый характер Беата унаследовала от матери. Чтобы поступить на медицинский факультет университета, девочке пришлось пройти курс в мужской гимназии, так как женских в то время в Германии не было. Преодолев множество препятствий, она стала одной из трех женщин-врачей, которые практиковали тогда в Германии.

В детстве Беата, подобно большинству сверстников, бредила авиацией. Линдбергу, первому летчику, перелетевшему через океан, она посвятила стихи. Потом сама решила стать летчицей. И тут родители вдребезги разбили мечту девочки, сказав, что летают на самолетах только мужчины. Но время шло. В Берлине

появился аэроклуб, и Беата стала там заниматься. В восемнадцать лет она получила удостоверение пилота и завоевала несколько призов на различных соревнованиях. И работу девушка нашла себе по душе. Ее приняли в фирму по выпуску спортивных самолетов. Здесь полагалось перед передачей машины заказчику обязательно налетать на ней определенное количество километров. Вот Беата и «обкатывала» новые самолеты.

Но началась Вторая мировая война. Завод стал выпускать самолеты для армии. Беате пришлось пересесть на «мессершмитты», которые она перегоняла на Восточный фронт. В это время девушка познакомилась с капитаном Люфтваффе по фамилии Узе. Молодые люди полюбили друг друга и поженились. Через два года муж Беаты был убит в воздушном бою. Молодая женщина осталась с маленьким ребенком на руках.

В апреле 1945 г., когда советские войска вот-вот должны были войти в осажденный Берлин, Беата посадила сына и его няньку в самолет и сумела благополучно преодолеть советские позиции. Дальше маленький самолетик направился на север, где под Фленсбургом, как было известно Беате, находился небольшой аэродром. На большее не хватало горючего.

На земле Беата и ее сын сразу же попали в английский лагерь для военнопленных, так как скрыть, что она была военной летчицей, не удалось. Впрочем, молодую мать с ребенком скоро отпустили, и Беата решила остаться во Фленсбурге. После берлинских бомбежек и страха попасть к русским этот маленький тихий городок показался ей раем. Именно здесь и началась карьера немецкой бизнес-леди, потерявшей в войну не только мужа, но и родителей. Двадцатишестилетняя Беата осталась одна лицом к лицу с послевоенными проблемами, имея маленького ребенка на руках.

После войны в Германии жилось очень тяжело. Женщины не могли себе позволить иметь детей, так как семьи еле-еле сводили концы с концами. Широко были распространены криминальные аборты, стоившие многим здоровья, а иногда и жизни. Ощущалась острая нехватка презервативов, других апробированных аптечных препаратов и санитарно-просветительной литературы. И Беате пришла в голову мысль заняться решением этой проблемы.

Молодая женщина вспомнила, что когда-то мать рассказывала о книге, в которой объяснялось, как узнать, в какие дни вероятность забеременеть для женщины особенно высока. Беата разыскала книгу, сократила текст, оставив в нем только самое главное, и решила его опубликовать. Но для этого нужны были деньги, которых у нее не было. Многие забросили бы идею и

занялись чем-нибудь менее обременительным, но Беата не сдавалась.

Накопив немного денег, она села на велосипед и отправилась в самую дешевую из городских типографий. Однако хозяин не соглашался брать в уплату за работу обесцененные рейхсмарки. Но выход все же был найден. В то время маленькая семья Узе, чтобы легче было прокормиться, жила в деревне под Фленсбургом. Узнав об этом, хозяин типографии сказал, что возьмет за печатание пять фунтов масла. Своей коровы у будущей бизнес-леди, конечно, не было. Ей пришлось продать почти все, что у нее было. Но масло через три недели было куплено и передано в типографию, а вскоре она уже держала в руках маленькую брошюрку «Шрифт Х» («Текст Х»), напечатанную на оберточной бумаге. В продаже книжка стоила всего две рейхсмарки и пользовалась большим спросом. За год было продано 32 тыс. экземпляров, и это позволило Беате заработать немалые по тем временам деньги.

Брошюра распространялась по почте. Заказчики часто обращались к составителю с вопросами. Их интересовали различные проблемы интимных отношений. Многие хотели узнать, где можно приобрести презервативы.

Тогда Узе организовала небольшую пересылочную контору, занимавшуюся распространением «санитарно-просветительных» брошюрок и предметов санитарной гигиены для женщин. Она называлась «Посылторгом супружеской гигиены» («Торговля по каталогу Беаты Узе “Гигиена брака”»). Ее хозяйка быстро подготовила книгу «Все ли в порядке в нашем браке?» и заключила договор с маленькой фирмой, производящей презервативы.

Наладить дело было очень трудно. В Германии царили пуританские нравы. В период становления фирмы против ее владелицы было подано более 200 судебных исков, а всего за историю ее существования их было около 3 тыс. Вот, например, история одного из таких процессов. В начале 50-х гг. в Германии продолжал действовать принятый еще при кайзерах закон, по которому интимные отношения между парами, не состоящими в браке, квалифицировались как «развратные действия». В результате против Беаты было возбуждено уголовное дело в связи с торговлей презервативами. Обвинение считало, что таким образом она способствует разврату. В фирме произвели обыск и конфисковали картотеку клиентов. Их было всего 72 человека. Следствие проверило всех и установило, что все они состояли в браке и выписывали товар для семейных нужд. Поэтому уголовное дело закрыли, однако Беате пришлось изрядно

поволноваться. Ведь результат мог быть и совершенно иным.

Иногда судебные процессы шли на пользу фирме. Так случилось в начале 60-х гг., когда Узе обвинили в продаже специальных презервативов с «усиками», которые были расценены как извращение. Обвинение пригласило эксперта. Однако профессор Халлерман неожиданно для общественности заявил, что Беату следует поблагодарить за эту новацию, так как люди страдают от недостатка секса. И услуги фирмы стали пользоваться большим спросом.

Жизнь предпринимательницы отравляли не только судебные заседания. В глазах многих соотечественников, особенно из высшего общества, она оказалась парией. В 1963 г., например, ей большинством голосов было отказано в приеме в элитарный Фленсбургский теннисный клуб. Играть в теннис Беата все же научилась, а со временем, когда моральные нормы в немецком обществе претерпели изменения, она все же достигла своего, став членом этого клуба. В своих воспоминаниях Узе не без иронии заметила: «Если вы являетесь крупным работодателем и налогоплательщиком в регионе, много жертвуете на благотворительность и так далее, отношение к вам всегда меняется в лучшую сторону».

Только твердость характера позволила Беате выстоять в это сложное время. Очень помог и принцип-девиз, которому она следует и по сей день: «Не крупные побеждают мелких, а шустрые – неповоротливых». В то же время эта необыкновенная женщина, так успешно преодолевшая упорное сопротивление со стороны общественного мнения, считает, что не совершила ничего особенного. Ведь, по ее мнению, «трудно продавать пуговицы, машины или, скажем, кока-колу, потому что ее не все пьют. Нелегко сбывать кальсоны или рубашки, потому что их не все носят или носят не такие… А секс нужен всем. Это – самый ходовой товар».

Несмотря на огромную занятость, Беата вторично вышла замуж и родила еще двоих детей – сына и дочь. Многие из своих товаров супружеская пара испробовала на практике. Беата этого не скрывает. На вопрос журналиста она ответила: «Ничего нескромного тут нет. Это совершенно естественная вещь. Вначале ведь я да еще мой муж были единственными, кто мог все это испытывать. Это сегодня не надо быть особым специалистом, чтобы определить, например, качество вибратора: хороший он, в принципе, или нет. А раньше, когда вибраторы только-только появились, мы даже толком не знали, функцию свою, предназначение они выполняют или нет… Вот и приходилось испытывать на себе». Примеру хозяйки фирмы, как говорят,

широко следуют и сотрудники.

К 1956 г. фирма имела свыше трех миллионов западных марок дохода, а число сотрудников достигло 59. Дела шли отлично. Теперь Беата и ее помощники имели достаточно средств, чтобы построить для фирмы собственное здание. У городских властей по сходной цене был куплен земельный участок. Вскоре там, по адресу Гутенберг-штрассе, 12, Фленсбург, появилось здание, известное теперь во всем мире. Здесь до сих пор находится головной офис концерна.

В 90-е гг. годовой оборот предприятия уже превышал 300 млн марок, число работников перевалило за 5 тыс., а сеть магазинов была разбросана по всей Европе. Только в Германии их насчитывалось около 120. Здесь продается косметика, нижнее белье, секс-стимуляторы. В ассортименте сотни наименований товаров интимного характера. Фирма гарантирует высочайшее качество. Каждый образец продукции, прежде чем попасть в продажу, проходит обсуждение на специальном совете. Клиенты принадлежат практически ко всем слоям населения – от молодежи до пенсионеров. В их числе не только жители Германии. Товары можно заказать по каталогу или Интернету в десятках стран мира.

«Времена, когда тридцать лет назад иногда еще спрашивали, а не может ли ребенок родиться от поцелуя, прошли. Нынешнее поколение просвещено совсем по-другому, и им не надо, к примеру, объяснять, как пользоваться тем же презервативом. Ну а уж если кому-то это до сих пор осталось непонятным, в наших же магазинах он может приобрести специальную видеокассету, где все наглядно разъясняется», – пишет Беата. Современные клиенты, по ее мнению, «чаще всего… имеют проблемы психологического плана, связанные со сферой сексуальных отношений». Именно поэтому в ее секс-шопах можно купить литературу, аудио– и видеокассеты, в разработке которых принимают участие видные специалисты в области сексуальной медицины.

Много внимания уделяется также воспитанию культуры секса и эротике. С этой целью Беата создала самый большой и известный в мире музей эротики, который находится в западной части Берлина, и позволяет познакомиться с многообразием эротических традиций всего света.

В перспективе Узе намеревается развивать свой бизнес в Англии, США и странах Бенилюкса. Предполагается приобрести голландскую фирму Pabo, специализирующуюся на посылочной торговле сексуальными принадлежностями. Если эти планы будут реализованы, Beate Use AG – так называется сейчас предприятие,

начало которому положила маленькая контора во Фленсбурге, – станет крупнейшим в мире концерном эротических услуг.

В 84 года Беата по-прежнему очень активна и подвижна. Форму ей помогло сохранить увлечение спортом. Она всегда любила теннис, уже в пожилом возрасте прошла курс подводного плавания и получила аттестат аквалангистки. Сейчас сама пилотирует собственный самолет.

Дела фирмы по-прежнему в центре внимания Узе. Однако в руководстве большую роль играют ее сыновья, начавшие приобретать секс-шопы во Франции, Испании и других странах. Они получили серьезное образование в области маркетинга, рекламы и организации производства. Одно время мать была против их участия в этом бизнесе, но не по моральным соображениям. Она боялась, что молодые люди не смогут найти общего языка с сотрудниками. Опасения, однако, оказались напрасными. Империя знаменитой предпринимательницы находится в надежных руках.

Уолтон Сэм

(род. в 1918 г. – ум. в 1992 г.)

Известный американский бизнесмен, создатель сети супермаркетов «Уол-Март». В 1985 г. был признан журналом «Форбс» богатейшим человеком Америки. Основанная им корпорация насчитывает 4203 магазина-супермаркета в США и более 1000– в других странах мира.

В ней заняты 1,2 млн служащих.

В рейтинге «Форбса» за 2002 г. наследники Уолтона занимают с 6 по 10 позиции, обладая суммарным состоянием более 100 млрд долларов.

Нынешний хозяин империи «Уол-Март» Робсон Уолтон хорошо помнит свой первый трудовой день. На захолустный городок Бентонвилл обрушился такой ливень, что уже к полудню отремонтированная крыша сарая обвалилась под тяжестью воды, затопив разложенный на полках товар. Шестилетний Роб помогал отцу спасать испорченные водой вещи. Но более чем плохое начало принесло магазину более чем серьезный успех. Сэм Уолтон не просто встречал на пороге каждого входящего, он вел настоящую борьбу за своего покупателя. Если иной раз ему удавалось купить товар у поставщиков подешевле, он немедленно снижал – неслыханное по тем временам дело – цены и покупателям. Народ клюнул на это и повалил к нему валом. Такие уроки менеджмента Роб усваивал с детства.

Скоро отцу стало ясно, что в одном сарае его бизнесу не поместиться, и все сбережения до последнего цента он вложил в

новый магазин, который построил в соседнем городе. Так было положено начало гигантской торговой империи с годовым оборотом в 220 млрд долларов, признанной в 2001 г. влиятельным журналом «Форчун» третьей компанией Америки. Впервые корпорация, занимающаяся исключительно торговлей, оказалась на вершине рейтинга «Глобал 500».

Состояние семьи Уолтон оценивается в 100 млрд долларов. Но ее родоначальник не был нефтяным магнатом, автомобильным королем или владельцем электрических гигантов. Как же простому торговцу удалось добиться такого невероятного успеха? Везение, скажут одни; умение налаживать связи – считают другие; беспринципность – убеждены третьи. Наверное, по капле всего этого есть в любой формуле успеха. И история Сэма Уолтона это подтверждает.

Он родился в небольшом американском городке Кинг-фишере, штат Оклахома, в 1918 г. Вскоре после его рождения семья перебралась в точно такой же городок в штате Миссури. Чуть ли не единственным его отличием от Кинг-фишера было то, что стадион, куда часто бегал маленький Сэм, и Дом скаутов, где он постигал азы ораторского искусства, располагались не в центре, а на окраине города.

Вообще-то Уолтон не любил вспоминать детство, омраченное постоянными склоками ненавидевших друг друга родителей. Его подробные биографии обычно начинаются с 1940 г., когда он окончил университет штата Миссури, где получил степень бакалавра бизнеса и откуда направился в торговую компанию «Джей-Си Пенни». У гиганта американского торгового бизнеса «молодой специалист» получал 85 долларов в месяц. Здесь юноша постиг первые азы предпринимательства: он научился заворачивать покупки, экономя бумагу, и понял, что любой магазин – это не только товар, но и продавец.

Увы, как это часто бывает, ни коллектив, ни зарплата не устроили Сэма, и очень скоро он перешел в другую фирму – торговую компанию «Клэрмор». Пусть деньги остались практически теми же, но хотя бы человеческие отношения тут были получше. Здесь же он познакомился со своей будущей женой – Хелен Робсон.

С первой же случайной встречи молодые люди поняли, что это судьба. Хелен не испугало, что у 25-летнего Сэма не было за душой никакой серьезной суммы и что он был всего лишь коммивояжером. Состоится ли его карьера, было абсолютно непонятно. У Хелен же деньги водились. Вернее, у ее папы, который (в отличие от родителей Сэма) в дочке души не чаял. Возражать против ее замужества он не стал. То ли разглядел в

юноше большое будущее, то ли философски рассудил, что каждый имеет право на некоторое количество ошибок в жизни.

Молодые поженились в день Святого Валентина в 1943 г. Шла война, но Сэм избежал отправки на передовую по причине слабого здоровья. Его определили на должность интенданта авиационной части. Именно здесь он окончательно убедился, что «снабжение и сбыт» – это единственное, что его по-настоящему интересует в жизни.

После демобилизации Сэм решил не терять время на должности торгового агента, а начинать свое дело. Источник финансирования светлого будущего далеко искать не пришлось – папа Хелен не смог отказать зятю в такой малости, как 20 тыс. долларов на первое время, о чем, кстати, ни разу впоследствии не жалел.

В 1945 г. 27-летний Сэм Уолтон открыл в городе Ньюпорт, штат Арканзас, свой первый магазинчик. Казалось, весь город собрался посмотреть на презентацию «филиала» никому не известной франчайзинговой компании «Бен Франклин». И не потому, что таких лилипутских магазинов ньюпортцы в жизни не видели. Им хотелось взглянуть на смельчака, который рискнул потягаться с самим мистером Стерлингом – владельцем единственного в округе крупного магазина, мимо которого не проходил ни один из 4 тыс. городских жителей. Поглазев на скромную церемонию открытия лавки, покупатели привычно потянулись к Стерлингу.

Начало оказалось неудачным. И тогда начинающий торговец понял, что надо… улыбаться. Лично встречая на пороге посетителей, он общался с ними так, будто исключительно ради этого открыл свою лавчонку. Сэм мог часами говорить с каждым обо всем на свете, мог без устали рассказывать о годовалом сыне Робсоне, которого уже тогда мечтал сделать своим преемником. И уже менее чем через год угрюмый Стерлинг уступил Сэму Уолтону пальму первенства во всех финансовых сводках. Подзаняв денег, Уолтон приобрел для своей лавки лоток с мороженым и впервые почувствовал вкус настоящего успеха. Длинные очереди детворы перед лотком доставляли ему даже большее удовольствие, чем не менее длинные очереди к кассе магазина…

За пять лет Сэм превратил лавочку в самый прибыльный магазин сети «Бен Франклин», так что владелец торговой марки и впрямь решил, что дело не в том, кто управляет лавкой, а в ее названии. Однажды он отказался продлевать с Уолтоном контракт и сам взялся за дело, решив, что у него самого прибыли будут еще больше. Свою ошибку он понял быстро: как только

узнал, насколько успешно пошли дела у Сэма с новым уолтоновским магазином.

Это была лавочка в Бентонвилле, все в том же Арканзасе, под понятной всем и каждому вывеской «Пять и десять центов». Сейчас в этом здании находится музей «Уол-Март Сториз», где представлены образцы товаров полувековой давности. Среди них большой термометр, который один покупатель вернул хозяину, заявив, что тот «неправильно показывает время». Воссоздана обстановка первого кабинета Уолтона: деревянный стол, стул, телефон с номером «96». Здесь все было простенько и непритязательно. Зато в последующие 10 лет Сэм открыл еще девять магазинов в двух штатах. И главной его заботой была не отделка своего кабинета, а успешная организация работы.

Везде в мире полно мелких лавочек, в которых торгуют супружеские пары. Эти заведения часто так и называются «Мама и папа». Жена обычно трудится бухгалтером и продавцом, а муж совмещает обязанности директора и грузчика. Сэма эти магазинчики притягивали как магнитом, впрочем, как и супермаркеты. Во время частых поездок Уолтона совершенно не интересовали музеи и красоты, зато Хелен приходилось пережидать, пока муж тщательно рассматривал все лавки, которые попадались на их пути. Некоторые магазины он находил настолько интересными, что даже заходил внутрь.

Каждый солдат мечтает стать генералом, а каждый лавочник – хозяином супермаркета в центре городка. Но Сэм Уолтон именно потому и стал миллиардером, что сообразил раньше многих: счастье и прибыли ждут не на центральной улице, а на набившей оскомину окраине.

Именно на окраине арканзасского городка Роджерса и открыл Уолтон свой первый супермаркет. Цены на землю здесь были меньше, чем в центре, покупатели могли за считанные минуты доехать и удобно припарковаться на просторной стоянке. Но главное, что удалось перенести Сэму на новые торговые площади, – это атмосфера маленьких лавочек, к которым так привыкли обыватели. Продавцы супермаркета просто обязаны быть в курсе всех городских сплетен. А иначе о чем они будут говорить с клиентами?

В день открытия магазина стояла неслыханная жара: уже с утра градусник зашкаливал за 40. Пони, привезенные для катания детей, падали на ходу; арбузы, разложенные на столах для угощения всех пришедших, взрывались один за другим, оставляя непроходимую липкую кашу высыхать на раскаленном солнце. Люди проклинали этот день, эту погоду и этот магазин, ради которого, собственно, и выбрались из дому. Но и на этот раз

плохое начало не испугало Уолтона. Идея создать сеть одинаковых магазинов не покидала его уже много лет. Предприятие, конечно, рискованное: одно дело – открыть магазин в знакомом городе, и совсем другое – на чужой территории.

В освоении этих территорий Сэму помогали его дети, изучая окрестные населенные пункты и подсчитывая количество припаркованных там автомобилей. Все цифры затем аккуратно заносились в старенькую тетрадку. Таким был маркетинг 40 лет назад, с такой своеобразной базы данных начиналась сегодняшняя гигантская компьютерная система «Уол-Марта», по силе и возможностям, как утверждает журнал «Тайм», уступающая только компьютерам Пентагона.

Супермаркет, открывшийся в 1962 г. на окраине Роджерса, получил название «Уолтонз Файв энд Дайм». С него и началось формирование всемирно известной сети «Уол-Март», которая сегодня насчитывает более 4 тыс. супермаркетов в США, Канаде, Мексике, Бразилии, Аргентине,

Китае, Пуэрто-Рико и Германии. И эта сеть неуклонно разрастается: в течение последних пяти лет компания ежегодно тратит на открытие новых магазинов 3–4 млрд долларов. Между тем ключевой принцип остался прежним: «Уол-Март» открывает супермаркеты в спальных районах, а не в центре города. Это и есть первое гениальное изобретение Сэма Уолтона.

Второе открытие состоит в том, что каждый из уолтоновских супермаркетов, по сути, представляет собой все тот же магазин «Мама и папа», но только очень большой. Покупателя привлекает не столько широкий ассортимент и низкие цены, сколько дружелюбная атмосфера в торговом зале: возможность обсудить с продавцом, давним знакомым, самые свежие сплетни и между делом совершить покупку. Сегодня благодаря множеству социологических опросов это хорошо известно, но в начале 60-х гг., прийти к такому выводу было довольно сложно. Сэм пришел и в супермаркетах постарался сохранить атмосферу «лавочки на углу». Он всегда говорил сотрудникам: «Есть один босс – покупатель. Он может сместить любого в компании – от директора до грузчика – тем, что просто потратит деньги в другом месте». И добавлял: «Чем больше становятся универмаги «Уол-Март», тем больше мы должны избегать гигантомании, сохраняя атмосферу небольшого магазинчика».

И в фирме хозяин подавал личный пример. Не выстраивая между собой и сотрудниками бастион из секретарш и менеджеров, он старался как можно больше и чаще общаться с рядовыми работниками. «Самые лучшие идеи мы получали от клерков и складских рабочих, – уверял Уолтон. – Если вы

позаботитесь о служащих магазинов, то и они будут заботиться о клиентах». И он неоднократно убеждался в истинности своего утверждения. Ведь это его сотрудники подсказали такие удобные и приятные для покупателей вещи, как бесплатная парковка у магазина и разрешение вывозить тележки с товарами прямо к автомобилю.

Низкие цены торговой сети «Уол-Март» специалисты пытались объяснить преимущественно низкими издержками, достигнутыми благодаря умелому управлению товарными потоками, то есть грамотной логистикой. Сэм Уолтон, начиная со своего первого магазина, старался разместить складские помещения по полному внешнему кругу торгового зала. Тогда за каждым отделом оказывался склад с товарами. С формальной точки зрения это удлиняет путь товара к прилавку, приводит к множеству промежуточных точек складирования. Но этот прием позволял упорядочить материальную ответственность и мгновенно реагировать на скачки спроса.

Большое внимание всегда уделялось мелким деталям, что неизбежно приводило к существенной экономии сначала в одном магазине, а затем и в масштабах всей торговой сети. Например, точное время покупки отмечалось на каждом выбитом чеке и заносилось в компьютерную сеть магазина. Лишь в торговой сети Сэма Уолтона эта информация стала использоваться не только для того, чтобы отслеживать загруженность касс, но и для оперативного предсказания простоев или чрезмерной загрузки кассиров. А по этим прогнозам либо кассиры заранее нанимались на неполный рабочий день в часы пик, либо они использовались на других работах, пока с нагрузкой справлялось меньшее число касс.

Сеть «Уол-Март» развивалась, расширялась, и вскоре Роб, старший сын Уолтона, получивший водительские права, развозил ночью товар по разным торговым точкам, помогая фирме сэкономить на транспортных расходах. Все четверо детей к тому времени уже работали у отца. Карманных денег в отличие от их сверстников им не давали, зато давали эти деньги заработать. Подростки ползали вместе со взрослыми на коленях, настилая новые полы в магазинах, ремонтировали прохудившиеся крыши и разгружали ночами фургоны. Уолтон платил детям наравне со всеми рабочими, хотя на самом деле они трудились гораздо больше. Как вспоминает сегодня Робсон, отец велел детям часть зарплаты вкладывать в акции своих магазинов, и, когда дела фирмы пошли в гору, их скромные инвестиции обернулись для каждого неплохим начальным капиталом.

Сэм Уолтон все в компании подчинил делу. Его сотрудникам

было нелегко существовать в режиме строжайшей экономии. В поездках по делам фирмы им приходилось останавливаться в самых дешевых гостиницах, причем по двое в одном номере. Вместе с тем Сэм легко согласился выложить весьма круглую сумму за запуск в космос собственного спутника связи, с помощью которого была развернута глобальная система оплаты товаров по электронным карточкам, не имевшая аналогов по быстродействию. И это была не дешевая показуха или стремление покрасоваться доходами. Просто по выходным дням, когда многие покупатели стремились сделать основные покупки, во всех магазинах возникали огромные очереди у касс: слишком много пластиковых карточек необходимо было проверить, компьютеры зависали, покупатели нервничали.

В «Уол-Март» такая проблема была ликвидирована. Собственный спутник объединил все подразделения сети в единую информационную систему: не только магазины, но и водителей грузовиков, торговые залы и склады. Теперь менеджеры компании владели полной информацией о том, что происходит в торговых залах компании по всей стране.

В 1985 г. хозяин международной империи розничной торговли «Уол-Март», состояние которого оценивалось в 9 млрд долларов, был признан самым богатым человеком Америки. Слава миллиардера не изменила дядюшку Уолтона. Он по-прежнему разъезжал по своим магазинам, как простой торговый агент, на пикапе, игнорируя роскошные лимузины, и, как заядлый охотник, предпочитал общество любимых собак компаниям банкиров и прочих олигархов.

Не боялся Уолтон и выглядеть смешным в глазах окружающих. Однажды он проиграл какой-то спор Дэвиду Глассу, своему партнеру по бизнесу. Кто-то спорит на деньги, кто-то на шикарный ужин в ресторане. Сэм как проигравшая сторона должен был сплясать на центральной улице города гавайский народный танец. И он с удовольствием это сделал. К восторгу зрителей, танцевал он, будучи облаченным в канакскую травяную юбочку. Клиентов магазинов такая экстравагантность нисколько не отпугнула.

Миллиардер Уолтон по-прежнему жил не в столице и не в крупных городах, а в маленьких провинциальных. Поэтому он, как никто другой, хорошо знал их проблемы и по мере возможности старался помогать местным жителям. Одновременно с открытием магазина его сотрудники разворачивали благотворительную деятельность. Каждый супермаркет назначал стипендии для студентов местных колледжей. Благотворительные распродажи, пожертвования

зоопаркам, библиотекам, больницам, театрам… Список можно продолжать еще долго.

И тем не менее в истории Уолтона есть одно, но очень большое пятно, на которое обращают внимание все его недоброжелатели (а у любого богатого человека их всегда много). Ему вменялось в вину, что своей деятельностью он разорил владельцев десятков тысяч мелких лавочек «Мама и папа», вынудив покупателей посещать одну его большую «лавочку». Более того, Уолтона обвиняли в том, что он разрушил устои Америки, ее концепцию «центральной улицы», где обычно размещались банк, мэрия, полицейский участок, больница, церковь и самый крупный магазин города. Тем самым он якобы обрек городки на вырождение и уничтожил своими супермаркетами неповторимое очарование американской провинции.

В начале 90-х гг., когда ежегодный объем продаж сети «Уол-Март» достиг 50 млрд долларов, а поток критики – своего пика, Уолтон был вынужден сесть за мемуары, где и рассказал, как создавалась самая крупная в мире сеть розничной торговли. Публика наконец узнала большую «тайну»: располагая свои магазины по окраинам, Уолтон и не помышлял о разрушении американской государственности. Он просто-напросто строил их там, где дешевле земля и ниже налоги. При этом «предлагал низкие цены и сберегал миллиарды долларов в кошельках местных жителей, не говоря уже о создании сотен рабочих мест». В книге «Сделано в Америке: Моя история» Уолтон впервые рассказал о множестве благотворительных проектов, которые ранее не афишировались. Не обошел он стороной и традиционные для этого жанра рецепты процветания, в частности, сформулировал десять универсальных заповедей успеха:

«1. Будьте преданы бизнесу.

2. Делитесь прибылью с персоналом магазина.

3. Будьте непредсказуемыми для своих конкурентов.

4. Обсуждайте проблемы с персоналом. Правильные решения приходят во время дискуссий.

5. Цените то, что делают ваши сотрудники.

6. Празднуйте успех.

7. Принимайте во внимание мнение каждого сотрудника.

8. Предвосхищайте ожидания клиентов.

9. Контролируйте расходы.

10. Выбирайте в бизнесе необычный путь».

Встречались в тексте и более конкретные замечания:

«Владельцы мелких магазинов вполне могут сосуществовать

рядом с «Уол-Март», если создадут свою нишу. Например, будут специализироваться на красках, которые в «Уол-Март» представлены в ограниченных количествах».

Неудивительно, что вышедшая в 1992 г. автобиография отца-основателя международного консорциума супермаркетов быстро стала бестселлером и вызвала такой резонанс, что его заслуги перед отечеством уже нельзя было не заметить. И в марте того же года президент США Джордж Буш вручил Сэму Уолтону медаль Свободы.

Вскоре после этого Уолтон умер. Его вдова и дети продолжают успешно развивать совместный бизнес, приспосабливаясь к изменившейся реальности: открывают виртуальные магазины в Интернете и расширяют объем электронных продаж. Старший из троих сыновей, Робсон, возглавивший семейную корпорацию, получил по завещанию отца 5 млрд долларов. Сейчас он девятый в списке самых богатых людей планеты, и его личное состояние оценивается в 18,5 млрд долларов.

Империя Уолтонов – торговая сеть «Уол-Март» – это общий оборот продаж в 220 млрд долларов в год, более 4 тыс. магазинов не только в Америке, но и разбросанных по всему земному шару. Это более 100 млн покупателей в неделю, это ежедневный 70-тысячный ассортимент каждого магазина. Сегодня «Уол-Март», по утверждению газеты «Файнэншел тайме», наиболее уважаемая компания мира. Система магазинов Уолтона входит в расчетную базу самого точного индикатора экономического состояния США – индекса Доу Джонса. И это, наверное, самое главное доказательство его успеха.

Вместе с делом отца и частью его состояния Робсон унаследовал и его принципы. Зайдите в любой из американских «Уол-Мартов», и вам каждый продавец, каждый упаковщик товаров расскажет о «Законе 10 шагов». Этот закон, придуманный 40 с лишним лет назад легендарным Сэмом, сегодня – как присяга для новобранца. Нанимаясь на работу в гигантский магазин, где продается буквально все – от скрепки до охотничьего ружья, – каждый продавец клянется, что всякий раз, когда покупатель окажется на расстоянии 10 шагов, улыбнется ему и спросит, не нужна ли помощь…

Федоров Святослав Николаевич

(род. в 1927 г. – ум. в 2000 г.)

Один из выдающихся ученых и организаторов науки XX столетия, талантливый предприниматель. Врач-офтальмолог. Действительный член Российской академии наук, профессор. Организатор и генеральный директор Государственного учреждения Межотраслевой научно-технологический комплекс «Микрохирургия глаза». Автор 523 научных работ, 7 монографий, 234 изобретений, 108 патентов. Народный депутат СССР. Депутат Государственной Думы. Герой Социалистического Труда, лауреат международной премии «Оскар», присуждаемой за выдающиеся изобретения и их внедрение, Государственной премии Российской Федерации в области науки и техники, премий Палеолога (США), Перикла (Италия), обладатель Золотой медали АН Ломоносова.

Многие десятилетия с именем Святослава Николаевича Федорова было связано понятие прогресса в медицине. А последние 15 лет ученый выступал также в качестве удачливого бизнесмена, символа российского предпринимательства конца перестройки.

Один из коллег Федорова как-то вывел «формулу» его успеха: железная воля, умение ценить время, направленность на конечный результат, авантюризм. А журналист Сергей Власов считал, что Федоровым в первую очередь руководила «идея альтруизма, идея максимальной помощи максимальному количеству людей». И все сходились на том, что Святослав Николаевич обладал феноменальной творческой и

организационной активностью.

Жизнь этого уникального человека сложилась нелегко. Но именно в этом он видел главную причину своего успеха. Его характер выковало постоянное, ежедневное преодоление трудностей.

Святослав Федоров родился 8 августа 1927 г. на Украине в г. Проскурове (совр. Хмельницкий). Его прадед был крестьянином, бабушка – прачкой, а отец начинал кузнецом на Путиловском заводе, затем участвовал в Первой мировой и гражданской войнах и стал профессиональным военным.

Первые годы жизни Святослав провел в Москве, где семья Федоровых жила в маленькой коммунальной квартирке. Зато потом, когда в 1934 г. отца назначили начальником дивизии в Каменец-Подольский, Федоровы получили настоящую усадьбу: дом из шести комнат, с огромным садом и конюшней. С тех пор Святослав пристрастился к лошадям. Много лет спустя он купил себе коня такой же масти, как был у отца, – золотистого цвета с белым пятном на лбу.

Каменец-Подольский навсегда оставил у Федорова теплые воспоминания. Роскошный парк, старинная турецкая крепость, крепостной ров, башня Кармелюка неподалеку от городка – все это запало в душу на всю жизнь. В саду и парке Святослав катался на велосипеде, здесь же охотился на ворон. Еще не имея сил держать ружье как следует, он ставил малокалиберную винтовку отца на забор и наводил на цель, как пушку, причем довольно успешно.

Глядя на отца, Святослав мечтал стать военным. Его первой игрушкой стал наган. Отец вынимал патроны, мальчик превращал пистолет в танк и возил на нем шахматные фигуры, воображая, что перевозит войска. Однако родители прочили сыну судьбу инженера: ведь он так любил собирать и разбирать всякие механизмы.

Сын комдива не мог не чувствовать себя лидером. Его многочисленные приятели с удовольствием приходили в дом, в котором бывал сам Буденный. Но в 1938 г. отца арестовали, мать с бабушкой были вынуждены перебраться в Новочеркасск. Вокруг сына «врага народа» быстро образовалась пустота. Мальчик так тяжело переживал это, что начал плохо расти, стал хилым и слабым. Утешение Святослав нашел в книгах. Вместе с их героями он уходил от действительности. Особенно нравились мальчику романтико-героические книги Джека Лондона и романы Николая Островского.

Так прошло около трех лет. Началась война. 10 октября 1941 г. семья эвакуировалась из Новочеркасска и оказалась в

Армении, в маленьком селе Цахкадзор под Ереваном. Жилось здесь очень трудно. В середине 1942 г. начался настоящий голод. Все жители села ели лепешки из жмыха, который перемалывали на примитивной мельнице. По вкусу они напоминали опилки. Чтобы как-то прокормиться, Святослав охотился на уток и рыбачил.

В 1944 г. Федоров подал документы в Ереванскую артиллерийскую спецшколу. Его приняли. Но бессмысленная муштра угнетала курсанта, да и отношения с начальством у Святослава не сложились. По просьбе матери их родственник устроил юноше перевод в спецшколу ВВС в Ростове. Учиться здесь Федорову нравилось, но через девять месяцев, торопясь на какой-то вечер, он прицепился к вагону трамвая, сорвался и ему отрезало ногу по щиколотку. Пришлось возвращаться в обычную школу.

Несмотря на инвалидность, Святослав не пал духом. «Ничего, – говорил он приятелям. – Подумаешь – нога, главное – голова цела». А позже подчеркивал: «Не случись этого, я не сумел бы, наверное, развить в себе активное начало, волю, способность не изменять высокой цели».

В школу мальчик ходил на костылях за несколько кварталов. Это было тяжело. Зато дало возможность окрепнуть физически. Нелегко давалась и учеба. В военных училищах главное внимание уделялось военным дисциплинам, изучение же остальных предметов было формальным. Из круглого отличника Святослав перешел в разряд двоечников. Пришлось нанимать репетиторов по целому ряду предметов. Урок стоил пять рублей. Чтобы оплачивать учебу, мать Святослава ночами печатала на машинке. Сын тоже не ленился. Через полтора-два месяца он заметно подтянулся и школу закончил всего с одной тройкой по химии.

Получив аттестат зрелости, Святослав оказался на перепутье. Неплохо было бы стать инженером, но юноша терпеть не мог черчения. Подумав, Федоров решил поступать в медицинский вуз. На экзаменах он получил всего 16 баллов и прошел только потому, что принадлежал к сильному полу. Девушки, сдававшие экзамены вместе с ним, с такими результатами в вуз не попали.

В институте Федорову понравилось. Особенно его привлекала биология. Он считал, что «в ней много техники, ведь человек – тоже техническое сооружение». Конспектов студент не вел: он стремился запомнить суть системы, а потом уже разбираться в деталях.

На студенческую стипендию прожить было трудно. Чтобы сын мог получить образование, мать продолжала ночами печатать. Кормились впроголодь. Святослав ходил в спортивном костюме и

спортивной куртке – другой одежды не было. Но выход был найден. Юноша увлекался фотографией и решил этим зарабатывать на жизнь. По воскресеньям он ходил в полк связи и фотографировал сразу по 50–70 человек, а потом целую неделю печатал фотографии. В месяц удавалось заработать до 250 руб. – в три раза больше, чем мать. Федоровы наконец перестали бедствовать, купили кое-что из одежды.

В институте Святослав увлекся плаванием. В воде он не чувствовал своего физического ущерба. Достав учебник по плаванию, он за месяц освоил все стили и начал принимать участие в соревнованиях. Однажды, выиграв особенно тяжелый заплыв, юноша почувствовал, что, работая до седьмого пота, можно добиться всего. Так он обрел веру в себя и свою судьбу, постепенно превратившись в законченного фаталиста.

Федорова продолжала привлекать техника. Он никогда не мечтал о терапии или гинекологии, в качестве будущей профессии думал о рентгенологии или хирургии. Но когда

Святослав начал проходить курс офтальмологии, он понял, что эта специальность ему нравится больше всего. Глаз и офтальмологическое оборудование напоминали аппаратуру хорошего фотографа: оптика, поле зрения, сила роговицы, рефракция, исправление зрения с помощью оптики… На шестом курсе Федорова стали брать в районы для ассистирования при операциях. Тогда же он сделал и первые собственные операции по экстракции катаракты.

По окончании интернатуры Федоров хотел поступить в ординатуру, но помешало то, что его отец все еще находился в заключении. Молодому специалисту светила Тюмень. Мать оставалась без материальной поддержки.

Вместе с приятелем Веней Лебедевым Святослав решил ехать в Москву, чтобы изменить свое распределение. Денег у молодых людей не было, и большую часть пути пришлось преодолеть «зайцами». Благодаря Вене, обладавшему даром очаровывать секретарш, друзьям удалось попасть на прием к заместителю министра по кадрам. В результате инвалид Федоров, у которого от холода открывались трофические язвы на ноге, был направлен в станицу Вешенскую – настоящий медвежий угол. Станица находилась в шестидесяти километрах от Ростова, но зимой туда добраться было невозможно.

Здесь, в маленькой районной больничке, будущий корифей офтальмологической науки и бизнесмен, в распоряжении которого было всего несколько инструментов, оставленных его предшественником, начал свою практическую деятельность.

Первым делом Федоров занялся оборудованием. На это ушло

несколько месяцев, но результаты были обнадеживающими. Молодой хирург-офтальмолог сумел достать щелевую лампу, периметр для измерения поля зрения, аппаратуру для измерения глазного давления, набор хирургических инструментов и начал делать операции. Чтобы прожить (зарплата дипломированного офтальмолога составляла 60 руб.), Федоров занимался еще и терапевтической практикой. Ежедневно, взяв пять-шесть адресов, он становился на лыжи и отправлялся на вызовы.

Жизнь была скучной и однообразной: по вечерам преферанс у начальника леспромхоза, обязательная выпивка.

Единственным удовольствием оставалось плавание. В летнее время Святослав переплывал на другой берег Дона, располагался на пляже и загорал. Если кто-то приходил на прием, санитарка махала косынкой и врач через 15 минут оказывался в кабинете. Но все чаще приходило понимание того, что в Вешенской оставаться нельзя. Высокого профессионального уровня, к которому стремился Федоров, здесь достигнуть было невозможно.

Незадолго до того Святослав женился. Его первой женой стала студентка химического факультета университета. В Вешенской работы для нее не было. Супруги договорились, что новобрачная попросит направление на Урал. Так молодожены оказались в маленьком городке Лысьва в ста километрах от Перми. Федоров стал начальником станции «скорой помощи». В его распоряжении были одна машина и две лошади. Но в офтальмологическом отделении на 25 коек были необходимые инструменты. Здесь Федоров на основании проделанных операций подготовил первый научный доклад на тему удаления хрусталика-капсуля при помощи специальной петельки. До этого хирурги удаляли только ядро хрусталика, поэтому острота зрения у пациентов после операции была не очень высока.

После смерти Сталина отец Федорова наконец был реабилитирован и оказался на свободе. Святослав написал официальное письмо с просьбой принять его в ординатуру Ростовского института, был принят и закончил ее в 1957 г.

Это стало важным этапом в жизни Федорова. Его целью была работа в научном учреждении и разработка новых методов лечения глаза. Чтобы защитить диссертацию, ординатор в течение полутора лет ежедневно до трех часов работал в клинике, а потом через весь город ехал в нейрохирургическую клинику, чтобы исследовать больных. Он изучал состояние глаза при опухоли мозга или воспалительных процессах в мозгу, изучал поле зрения при заболеваниях, фотографировал глазное дно. К девяти часам вечера, приняв пять-шесть пациентов, возвращался в свою клинику, чтобы проявить пленку и отпечатать фотографии.

Домой он приезжал не раньше 12 часов ночи.

Так были получены данные для научной работы «Связь между слепым пятном и зрительным нервом при заболевании центральной нервной системы», законченной в 1957 г. Федоров пришел к выводу, что любой человеческий орган, несмотря на отек или кровоизлияние, длительное время сохраняет нормальные функции, т. е. имеет огромные резервные механизмы. И все же некоторые офтальмологи, присутствовавшие на защите диссертации, усматривали в работе некоторую «ересь».

В Ростове, где с трудоустройством было очень сложно, молодой ученый некоторое время продолжал работать ординатором в областной больнице. Но как-то он встретил знакомую, которая предложила ему ехать в филиал НИИ глазных болезней им. Гельмгольца в Чебоксарах, где в то время была вакансия заведующего клиническим отделением. Выиграв конкурс, Федоров отправился в Чебоксары и принял в свое распоряжение глазное отделение.

По-прежнему Федорова больше всего привлекала хирургия. Чтобы создать для нее техническую базу, он с увлечением ездил по заводам, выясняя возможности изготовления новых хирургических инструментов.

Как-то в иностранном журнале Святославу попалась статья о замене помутневшего хрусталика глаза. В то время единичные операции такого рода делались только в Англии и Голландии. Федоров загорелся этой идеей и отправился к начальству. На него посмотрели как на инопланетянина. Это, однако, не остановило напористого ученого. На Чебоксарском электроаппаратном заводе рабочий С. Я. Мильман взялся сделать искусственный хрусталик. Через две недели по чертежам Федорова он изготовил не только образцы линзочек, но также штампики и приспособления для пропиливания краешка линзочки, чтобы вставлять крепежные дужки. По вечерам на кухне ученый и рабочий изготовляли линзочки.

Во дворе Федоров поставил 10 клеток с кроликами, накрыл их крышками от дождя и снега и начал имплантировать искусственные хрусталики. В 60-м году с фотографиями глаз четвероногих пациентов хирург оправился в Москву, чтобы доложить о результатах работы. В столице он произвел фурор. Для уровня советской офтальмологии это, по словам самого Федорова, было равнозначно запуску первого искусственного спутника. А за границей таких операций насчитывалось не более нескольких десятков. Недаром на конференции по изобретательству в офтальмологии хрусталики, пущенные по рядам для ознакомления, были попросту украдены.

Уже в сентябре 1960 г. Федоров обычным бритвенным лезвием «Спутник» сделал первую операцию. Пациенткой стала двенадцатилетняя Леночка Петрова. Поскольку человеческого зрения для проведения операции было недостаточно, Федоров взял микроскоп, поставил его на тумбочку, обложил толстыми книгами, чтобы он не упал на больную, и имплантировал хрусталик. Уже через день Леночка стала видеть на 30–40 %. Потом были сделаны еще несколько успешных операций.

Местное начальство было в восторге. Ведь в Чебоксарах делали то, чего не было в Москве. Однако из столицы пришло распоряжение прекратить «эксперименты на людях». Федорову было предложено практиковаться на кроликах, собаках и… обезьянах, которых в Чебоксарах, естественно, не было. Никакие уверения в том, что оперируют только тех пациентов, которым другими методами помочь невозможно, не помогли. Чтобы отделаться от чересчур надоедливого врача, Федорова отправили в длительную командировку в Ташкент. Вернувшись, он обнаружил, что все его кролики передохли. Потом последовало разбирательство на партбюро. Некоторые сослуживцы стали избегать экспериментатора. Федоров написал заявление об уходе, которое тут же было удовлетворено.

В Москве Федоров познакомился с журналистом Аграновским. Тот позвонил в министерство, и это помогло. Был издан приказ о восстановлении Святослава Николаевича на прежней работе с оплатой всех дней вынужденного отсутствия, а директора обязали создать условия для продолжения работы. Однако в Чебоксарах после всего происшедшего работать было невозможно. Пришлось перебраться в Архангельск, где в пределах доступности был Ленинград с хорошей технологической базой.

В 1961 г. Федоров как заведующий кафедрой глазных болезней Архангельского мединститута продолжил работу над выпуском и имплантированием хрусталика и через два года с помощью ленинградских мастеров усовершенствовал свое изобретение, сделав лучший в мире искусственный хрусталик глаза со зрачковым креплением. Линзочки делали сами, нагревая пластмассу на электроплитке, а во время операции использовали нитки из женских капроновых чулок. До 1967 г. было сделано триста таких операций.

Несмотря на международное признание, в Союзе работа Федорова воспринималась далеко не однозначно, прежде всего коллегами-офтальмологами. Многие его метод просто не признавали. Тогда Федоров, получавший огромное количество писем от отчаявшихся больных, начал брать на операции людей в первую очередь из тех областей, где его изобретение принимали в

штыки. В результате скептикам пришлось постепенно сдавать позиции.

И все же один раз работу чуть было не прикрыли совсем. В 1965 г. к Федорову приехала специальная комиссия во главе с профессорами из Одессы. Увидев результаты, они пришли в восторг. Но на заседании ученого совета института им. Гельмгольца, получив соответствующие инструкции, комиссия дала отрицательное заключение. И снова вмешательство журналиста Анатолия Аграновского, давнего поклонника и заступника Федорова, отдыхавшего вместе с председателем ученого совета в Карловых Варах, помогло предотвратить катастрофу.

Работать приходилось в очень тяжелых условиях. Число пациентов все возрастало, и Федоров начал подумывать о том, чтобы перебраться в город с развитой промышленной базой и продолжить развитие направления. Сначала выбор пал на Киев, где директор клиники Плитас собирался на пенсию и определил в наследники Святослава Николаевича. Но при личном участии Брежнева в Киев была переведена профессор Шлопак, когда-то доставшая соринку из глаза генсека. Пришлось искать другие варианты. В конце концов при поддержке министра здравоохранения Федорова перевели в Москву, разрешив взять с собой несколько сотрудников, приборы и инструменты.

Уезжать было трудно. Коллеги обиделись на «летуна»; в обкоме партии вообще запретили выдавать Федорову трудовую книжку и партбилет, но опоздали: Святослав Николаевич успел сняться с партучета и забрать трудовую книжку до выхода приказа.

Первые годы в Москве были очень сложными. Долгое время Федоров возглавлял небольшую лабораторию по имплантации искусственного хрусталика при 3-м Московском медицинском институте. Там в 1973 г. он занялся имплантацией искусственной роговицы, впервые в мире разработал и провел операции по лечению глаукомы на ранних стадиях.

В 1973 г. лаборатория выделилась из состава института и стала называться Московской научно-исследовательской лабораторией экспериментальной и клинической хирургии глаза Минздрава РСФСР. В этом же году здесь начали проводить операции по коррекции близорукости по методике Федорова, связанной с нанесением надрезов на роговицу.

К 45 годам у Федорова за плечами было два неудачных брака, и он решил, что «с женщинами всегда много проблем». Поэтому с новой женитьбой не торопился. Но вот 23 марта 1974 г. в кабинет к нему явилась красивая молодая женщина, которая,

договариваясь о приеме по телефону, представилась как «аспирантка Иванова». Ее звали Ирэн и пришла она вовсе не за помощью в научной работе. В операции остро нуждалась ее тетя из Ташкента. Несколько недель Ирэн и Федоров виделись довольно часто и произвели друг на друга сильное впечатление.

Через месяц, когда ташкентская тетя выписалась из клиники, Святослав взял у Ирэн телефон. Звонка она ждала еще целый месяц. А когда дождалась, начался роман, окончившийся браком. Он длился 26 лет и был очень счастливым. «Слава жил делом, а я жила им», – говорила Ирэн Ефимовна. Общество друг друга супругам не надоедало. Ирэн Ефимовна даже оставила свою специальность, закончила курсы медсестер и в поездках помогала мужу оперировать.

В 1979 г. на базе лаборатории наконец был создан Институт «Микрохирургия глаза». Святослав Николаевич стал его директором. А в 1986 г. институт был преобразован в Межотраслевой научно-технический комплекс (МНТК). Именно с этого момента и началась стремительная карьера Федорова в качестве предпринимателя, за короткое время сумевшего создать один из ведущих центров мировой хирургической науки с 11 филиалами в Российской Федерации и 6 за рубежом – в Италии, Польше, Германии, Испании, Йемене и Объединенных Арабских Эмиратах.

Добиться всего этого Федоров смог в сложнейших и очень специфических условиях господства командно-административной системы. Когда запрещали, искал обходные пути, орал на высоких партийных начальников, правдами и неправдами добивался приема у высокопоставленных лиц. Святослав Николаевич говорил: «Отказали с парадного подъезда – иди с черного хода, там захлопнули дверь – лезь через окно, через трубу, как хочешь, но добивайся». Сам себя ученый называл «собакой, которая лает в два часа ночи» и никому не дает спать. В годы перестройки ему повезло. Он встретил понимание со стороны М. Горбачева и тогдашнего премьера Н. Рыжкова. Права, полученные МНТК, по тем временам были беспрецедентны: предприятие имело валютный счет, могло обслуживать зарубежных пациентов, самостоятельно устанавливать численность сотрудников и их зарплату, вести хозяйственную деятельность вне медицины.

Поставив перед собой задачу по освобождению людей от очков, Федоров достиг впечатляющих успехов. Разработанная им технология рефракционных операций позволила избавиться от очков 12 млн человек. Он в корне изменил изобретенный японским офтальмологом Т. Сато метод радиальной кератотомии, до него позволявший производить лишь единичные

операции, поставил операцию на поток сначала у себя в МНТК, а потом и за рубежом. Сотни его учеников работают во многих странах мира. Среди них более двухсот американских офтальмологов, специально приезжавших в клинику Федорова, чтобы получить федоровский сертификат.

Были и другие разработки. Святослав Николаевич внес вклад в исследования по хирургическому лечению глаукомы, в 1984 г. создал эксимерный лазер. Недаром в 1994 г. на Международном конгрессе офтальмологов в Канаде ученый был признан «выдающимся офтальмологом XX века».

В МНТК, который вскоре стали называть «империей» и «конституционной монархией», Федоров предложил и реализовал уникальные организационные новшества – бригадный метод работы, арендный подряд, передвижные операционные с диагностическим комплексом оборудования на базе автобусов, теплохода, железнодорожного вагона; диагностический и хирургический конвейеры с широким использованием современной компьютерной техники. Стоимость операций здесь значительно дешевле, чем за границей. Например, коррекция близорукости и дальнозоркости на предприятии Федорова обходится в 300–350 долларов, а во Франции, Голландии, Англии и США – 2–3 тысячи; удаление катаракты и имплантация хрусталика стоят 200–250 долларов, а за рубежом – 1400–1500.

Деятельность комплекса базировалась на коллективной собственности на средства производства. Решения о расходовании средств коллектив принимал ежемесячно. При этом люди, понимая необходимость развития предприятия, часто отказывались от увеличения зарплаты в пользу закупки нового оборудования, средств связи и др. В результате комплекс Федорова представлял собой не социалистическое, но и не капиталистическое предприятие. Идею Федоров почерпнул у американца Луиса Келса, в 1958 г. издавшего «Манифест Капитализма» и утверждавшего, что если капитализм концентрирует капитал в одних руках, то сам себя разваливает. Важно, чтобы предприятием владел не один и не пять человек, а все, и чтобы прибыль распределялась более или менее равномерно.

В начале девяностых годов сотрудники Федорова получали в пять раз больше, чем их коллеги в государственной системе здравоохранения. Директор был убежден, что высокая зарплата – не только средство для обеспечения первоочередных потребностей человека. Если она достигает значительного уровня, человек может реализовать свои мечты, а значит, не станет равнодушным к труду, не будет пить и воровать. В

результате выигрывает дело.

В разгар перестройки, когда большинство населения знало об акциях только понаслышке, каждый член коллектива МНТК уже имел свою долю в прибыли в виде акции, на которую начислялись дивиденды. Таким образом, в конце года все сотрудники получали равную долю прибыли, независимо от должности и звания. Федоров сознательно шел на это, чтобы избежать склок и сплотить коллектив. Ведь квалификационная разница была уже заложена в зарплате, а в создании прибыли принимали участие все без исключения работники. Поэтому такой подход он считал вполне справедливым.

Его расчеты оправдались. В сравнении с прошлыми, да и нынешними временами ситуация в МНТК «Микрохирургия глаза» и морально, и материально выглядит едва ли не сказочной. Производительность труда в клинике выросла в восемь раз, а персонал начал проявлять чудеса инициативы. Заведующий гаражом, например, предложил сдавать машины напрокат иностранным фирмам. В результате предприятие ежедневно стало получать 1000 долларов. Заведующая столовой организовала ресторан и открыла магазин кулинарных изделий. При этом доходы в основном шли опять-таки в общий котел. И коллектив сам решал, на что следует их израсходовать.

В 1990 г. Федоров взял под свою опеку 8 подмосковных деревень, объединенных в акционерное общество закрытого типа «Протасово-МГ». На территории 1,5 тыс. га были построены молочный комбинат, завод по производству питьевой воды, телефонная станция, выросли современные жилые поселки, были заасфальтированы дороги, в дома подведен газ, восстановлена церковь, внедрены новые хозяйственные технологии, установлены те же экономические отношения, что и в МНТК. Уже через несколько месяцев выросли урожаи, каждая корова стала давать до 6 тыс. л молока. С каждого полученного рубля колхозники получали 42 коп. вместо прежних 8—10. В итоге доярки начали зарабатывать около 1 тыс. рублей в месяц, а трактористы – до 700. Сельскохозяйственная продукция шла на стол больным, а излишки продавались. Наладили даже производство картофельных чипсов, оборудование для которого тоже было закуплено Федоровым по согласованию с коллективом.

Частью комплекса стали также два завода, производящие оправы для очков, линзы, хирургические инструменты, электронные приборы. Сам Федоров из заработанных на операциях 10 млн долларов 7,5 отдал за судно, чтобы переоборудовать его в плавучую клинику. На «Петре Первом», плавающем по Средиземному морю и Индийскому океану,

специалисты комплекса делали операции и давали консультации в иностранных портах (операция стоила 1500 долларов, консультация – 200). На заработанные деньги купили электронную технику, а 100 тыс. долларов единогласно выделили на пересадку костного мозга одной из своих коллег, страдавшей редким заболеванием крови. В Союзе за такие операции врачи не брались.

Для комплекса были закуплены вертолет, ангар, радиостанция, бензозаправщик, самолет «Авиатика 890 У». Построили взлетную полосу. В 62 года Святослав Николаевич сел за штурвал самолета. Друзья подарили ему моноплан ЯК-18Т, на котором он мог летать в зарубежные филиалы комплекса.

Летать Федоров любил. Ему импонировала стихия свободного полета. Недаром даже профессию врача он характеризовал как полет в неизвестное. Но именно это увлечение ученого-бизнесмена и стало причиной его гибели. 6 июня 2000 г. на вертолете Газель-241Г он вылетел из Тамбова, где находился один из филиалов комплекса, в Москву. Около 8 часов вечера вертолет потерял управление и разбился.

В рабочем кабинете Федорова все осталось по-прежнему – табличка на двери с его именем, мебель, телефон, книги, мониторы. Даже секретарь великого офтальмолога по телефону всегда отвечает: «Здравствуйте, кабинет Святослава Федорова».

Он многое бы мог еще сделать. И в 70 лет Святослав Николаевич был по-прежнему бодр и полон идей. Годы только прибавляли ему энергии. А секрет молодости ученому виделся довольно простым. Сергей Власов писал, что Федоров был «убежден, что если человеку всегда не хватает времени, то его не хватает ему и на старение.

Главное… не давать мозгу времени на передышки. Когда серое вещество работает, оно требует бурного притока крови. А кровь, омывая подкорку, снабжает кислородом и другими необходимыми веществами заодно и жизненно важные центры в мозгу: центры дыхания, теплообмена, пищеварения и прочие. То есть когда человек активно шевелит извилинами, весь его организм получает дополнительную подпитку. Мощно работающий мозг – это здоровье всего тела».

Херст Уильям

Полное имя – Уильям Рэндольф Херст (род. в 1863 г. – ум. в 1951 г.)

Первый в мире медиамагнат. Создал индустрию новостей, отличительной чертой которой были сплетни и скандалы. Его газеты убедили сотни тысяч простых американцев в том, что их касается буквально все, что происходит на свете. На сегодняшний день в медиакорпорацию стоимостью 4,4 млрд долларов входят 27 телевизионных станций, 16 журналов, 12 ежедневных газет и каналы кабельного телевидения.

В 1919 г. близ небольшого городка Сан-Симеон в Калифорнии началось строительство необычного замка. Работами руководила Джулия Морган – самый модный тогда в Америке архитектор. В Европе без разбору скупались античные колонны и статуи, древнеегипетские потолочные плиты, средневековые камины, гобелены, картины, шпалеры и старинные ковры. Поезда и пароходы в течение 7 лет ежедневно доставляли в Сан-Симеон фрагменты дворцов египетских фараонов и римских императоров. Морган раз за разом переделывала проект, и в итоге получился безвкусный «винегрет»: две башни с 36 колоколами, фасад в стиле испанской готики, зал для танцев 6-метровой высоты, гигантская столовая в церковном стиле, но с резными стульями мореного дуба вдоль стола, больше похожего на взлетно-посадочную полосу.

Все 130 комнат замка и необъятный сад были заполнены шокирующей смесью самых разнообразных предметов. Причем экспозиции можно было периодически менять: гигантское хранилище замка было до отказа забито ящиками с раритетами, большую часть которых, кстати, владельцы так и не удосужились распаковать. Затем подрядчики стали подвозить слонов, крокодилов, гиен, страусов, коал и какаду для обустройства зоопарка, который должен был стать самым большим в США.

На уик-энды сюда съезжались самые знаменитые кинозвезды: Чарли Чаплин, Мэри Пикфорд, Марлен Дитрих, Грета Гарбо, Кларк Гэйбл и многие другие. Любили замок и политик Уинстон Черчилль, который с удовольствием ездил здесь верхом, и драматург Бернард Шоу, с увлечением рассказывавший собравшимся свои истории. Обсуждали ли гости замка, что их радушные хозяева Мэрион Дэвис и Уильям Херст не состоят в законном браке и что где-то в Нью-Йорке скромно живет его настоящая жена и растит его сыновей? Весьма вероятно, что нет. Херст многократно повторял, что именно он решает, о чем думают и о чем говорят американцы. И ничуть не лукавил: его газетно-журнальная империя могла создать какое угодно общественное мнение.

Отец Уильяма Чарльз Херст был одним из тех людей, кто, к радости своих близких, не пошел по пути авантюрных персонажей О. Генри, хотя имел к этому все основания. Пока техасские ковбои неутомимо палили из смит-вессонов, столичные жулики облапошивали провинциальных обывателей, а сумрачные золотоискатели без устали просеивали тысячи тонн речного песка, Чарльз столь же сосредоточенно приобретал самые крупные угольные месторождения в Южной Дакоте и Монтане. В итоге он уже в 70-х гг. позапрошлого века оказался мультимиллионером (то есть миллиардером по сегодняшним меркам) и владельцем бескрайних латифундий в Калифорнии.

Естественно, он хотел, чтобы и сын занялся угледобычей и сельским хозяйством и со временем оказался бы респектабельным членом общества. Но эти перспективы показались наследнику малоинтересными. Отец отправил его в Гарвард не столько для учебы, сколько для того, чтобы Вилли стал своим среди отпрысков влиятельных семейств с Восточного побережья. Однако из университета его выгнали, и отнюдь не за плохую успеваемость: просто Херст-младший подарил каждому своему преподавателю по роскошному ночному горшку, на внутренней стороне которого педагог мог лицезреть изящную гравировку со своим именем.

За короткое время студенчества Уильям успел увлечься редактированием университетской газеты. И сразу после изгнания из Гарварда он прошел школу куда более полезную для будущего издателя, чем учеба в престижном вузе. В течение года студент-недоучка работал в Нью-Йорке репортером скандальных новостей у Джозефа Пулитцера, настоящего отца «желтой прессы». Пулитцеру традиционно приписывается авторство в создании образа «типичного репортера американской газеты» – наглого молодого человека без комплексов, который везде

пролезет, все узнает и без тени смущения опишет самые невероятные события. Одним из первых журналистов этого нового типа стал Уильям Херст.

Однажды Херст-старший в качестве оплаты долга получил в собственность небольшую газетку «Сан-Франциско Экзаминер». После нескольких лет уговоров в 1887 г. отец все-таки подарил ее сыну. Первым делом шустрый Уильям перекупил лучших журналистов в городе и объявил «Экзаминер» «королем ежедневников». Скоро это стало реальностью: скучный листок быстро превратился в самое популярное издание города, а его тираж многократно вырос. Наследник угольного магната выступал в несвойственной для себя роли защитника прав рядовых трудящихся: разоблачения, коррупция и взятки среди городского чиновничества, махинации фабрикантов стали любимыми темами газеты; секс, преступления, спортивные страсти, даже простые житейские истории подавались в ней драматично и выразительно.

Успешно обкатав в Сан-Франциско приемы ведения хищного медиабизнеса, Херст решил вернуться на Восточное побережье. Он намеревался померяться силами со своим учителем Пулитцером, издававшим популярнейшую городскую газету «Нью-Йорк Уорлд». Для этого в 1895 г. Уильям приобрел «Нью-Йорк Джорнал» – издание, которое в тот момент не могло похвастаться феноменальными тиражами, и стал действовать проверенным способом. Сначала новый владелец предложил всем ведущим авторам конкурирующего издания двойную ставку оплаты труда. Затем он прибавил несколько новых разделов и снизил цену своей газеты до чисто символической – 5 центов. При помощи этих радикальных шагов Херст быстро сократил первоначальный разрыв с Пулитцером до минимума.

Шустрый издатель завладел даже самим символом новой журналистики – персонажем комиксов из пулитцеровской газеты по прозвищу Желтый парень (от которого, собственно, и пошло название бульварной прессы). Автор этих рисунков, обычно сопровождавших самые скандальные статьи в «Нью-Йорк Уорлд» и пользовавшихся огромной популярностью у читателей, Фредерик Ремингтон тоже перешел на работу к Херсту. Между газетами разгорелось нешуточное соревнование за то, кто найдет (или выдумает) горячую сенсацию.

В ходе этой конкурентной борьбы была выработана замечательная методика тиражирования новостей, когда одно и то же событие переходило из выпуска в выпуск и смаковалось на все лады. Сегодня ведущие телеканалы и агентства новостей потому и ведущие, что довели до немыслимого совершенства это

искусство превращения некоей захудалой новости в смысл жизни телезрителя. Но современному человеку сложно представить, что значила газета в ту эпоху, когда других средств массовой информации попросту не существовало. Единственным источником, из которого обыватель узнавал о том, что творится за порогом его дома (тем более в мире), был утренний выпуск издания Пулитцера. Или Херста.

Одним из первых значительных событий, которое муссировали конкуренты в течение долгого времени, оказалось вспыхнувшее движение народного освобождения на Кубе против испанских колонизаторов. Для читателей Херста истории о геройствах повстанцев генерала Гомеса и зверствах правительственных войск стали неотъемлемой частью повседневности. Командующий испанским контингентом Вейлер иначе как «скотиной» на страницах газет не именовался. Американское общество помогало силам Гомеса оружием и провиантом, которые отважные репортеры доставляли на лодках из Флориды в лагеря кубинцев; иногда эти репортеры даже принимали участие в стычках с регулярной армией.

По сию пору этот американо– испанский конфликт на Кубе частенько называют «газетной войной». Действительно, воевавшие между собой газеты создавали у читателей впечатление, что на острове идут постоянные сражения, в то время как реально не происходило ровным счетом ничего. Шум, поднятый нью-йоркскими издателями и подхваченный прессой по всей стране, по мнению некоторых историков, убедил правительство США в том, что война с Испанией неизбежна и необходима Америке для защиты своих интересов.

Еще в самом начале шумихи, в январе 1897 г. Херст послал в Гавану двух сотрудников – обозревателя Дэвиса и художника Ремингтона, с тем чтобы те на месте раздобыли какой-нибудь острый материал. Через некоторое время совершенно соскучившийся в тихой и мирной Гаване Ремингтон отправил хозяину телеграмму: «Все тихо. Ничего не происходит. Никакой войны не предвидится. Я хочу вернуться». Херст телеграфировал в ответ: «Пожалуйста, останься. Главное, обеспечь картинки, а войну я гарантирую».

Через месяц ожидания Херсту наконец повезло. 17-летняя сеньорита Клеменсия Аранго рассказала Дэвису, что ее и двух ее подруг попросили убраться с острова, заподозрив в симпатиях к повстанцам, но перед отъездом, в поисках тайных писем к американским друзьям, их несколько раз обыскали испанские чиновники: дома, в порту и на таможне. А последний раз это произошло уже прямо на борту американского судна. Причем

каждый раз полицейские проводили личный досмотр необыкновенно тщательно, заставляя девушек раздеваться догола. На следующий день всю первую полосу «Нью-Йорк Джорнал» занимали устрашающих размеров заголовки: «Защищает ли наш флаг женщин? Испанские чиновники позволяют себе неслыханные вольности на борту американских судов. Ричард Хардинг Дэвис передает шокирующие известия с Кубы: хрупкая юная леди раздета и обыскана грубыми испанцами, находясь на борту судна под американским флагом».

Забавно, что в статье нигде не было указано, какого пола были эти самые «грубые испанцы», но особенной популярностью пользовались сопровождавшие статью иллюстрации Ремингтона, на которых юная героиня рассказа красовалась со спины в неглиже именно в окружении мужчин. И хотя сеньорита Аранго по прибытии в Нью-Йорк сообщила журналистам других газет, что детективы были женского пола, другие девушки заявили, к радости Херста, что их обыскивали мужчины.

Когда в начале 1898 г. вооруженный конфликт на Кубе все-таки начался, хозяин «Нью-Йорк Джорнал» стремительно отреагировал на это известие. Он оказался у берегов острова в окружении своих журналистов и репортеров гораздо раньше линкоров ВМФ США, и потом его яхта постоянно находилась в непосредственной близости от театра военных действий. Когда один из репортеров, участвовавший в вылазке морских пехотинцев, был ранен, Уильям опустился перед ним на колени и воскликнул: «Мне жаль, что тебе больно! Но разве это не было великолепное сражение! Сегодня мы победили все газеты на свете!»

Само поведение Херста показывает, что в эти годы им владел неподдельный азарт и живейший интерес, цель которого состояла в том, чтобы самым прямым и стремительным образом влиять на жизнь как можно большего количества людей и быть непосредственным участником самых важных событий.

Можно долго описывать жизненные свершения этого человека, который одним из первых среди своих коллег обратил внимание на радио, одним из первых стал делать киноролики новостей, а под конец жизни стал пионером телевидения. В 1903 г. он основал свой первый журнал «Мотор», потом были «Гуд Хаускипинг», «Космополитэн» и «Харпере Базар». Всего к середине 30-х гг. «Херст Корпорейшн» издавала около 50 популярных газет и журналов. Дотошные журналисты как-то подсчитали, что в тот момент каждый четвертый американец был читателем медиаимперии Херста.

Естественно, что довольно скоро Уильяму пришла в голову

мысль сделаться политиком, тем более что любимым коньком в статьях, которые он частенько пописывал, была социалистическая риторика. По мнению Херста, Америка нуждалась в защите простых граждан от засилья плутократии и автократии, поддержке профсоюзов и стремлении к истинной демократии, где бесправное большинство простых людей не обслуживало бы интересы привилегированного меньшинства. При этом медиамагната совершенно не смущал тот факт, что ярчайшим представителем «привилегированного меньшинства» был он сам.

К счастью или нет для США, но политическая карьера скандального издателя не сложилась. В 1902 г. и 1904 г. он выиграл выборы в палату представителей, но дальше дело не пошло. В 1905 г. и 1907 г. он, потратив несколько миллионов долларов и активно используя свои газеты, проиграл на выборах мэра Нью-Йорка и губернатора одноименного штата. Нью-Йорк с удовольствием читал прессу Херста, но не хотел видеть его своим первым гражданином. Причины были вполне понятны: за все время, пока Уильям числился членом палаты представителей, он ничем себя не проявил и практически не бывал на заседаниях, полностью отдаваясь издательскому бизнесу.

Не удалось Херсту стать и кандидатом в президенты США от Демократической партии. После этих неудач он отказался от мысли о карьере публичного политика, но не от своих левых убеждений. Бесперспективность социалистических идей он осознал только в 30-х гг., уже семидесятилетним.

В ноябре 1917 г. со страниц своих газет Херст радостно поздравил всех читателей с октябрьским переворотом в России. По его словам, наконец-то истинная демократия победила в самой большой стране планеты, и следовательно, недалек тот час, когда она восторжествует на всем земном шаре. Несколько недель первые полосы, захлебываясь от восторга, славили большевиков и прочили им самое замечательное будущее. На протяжении следующих 16 лет медиамагнат оставался самым ревностным и, что еще важнее, самым влиятельным и громким сторонником Советов по ту сторону океана.

Невероятное количество сил и времени он посвятил борьбе в прессе за установление дипломатических отношений между правительствами США и Советской России. В 1924 г., когда это сделали многие европейские страны, издатель, риторически вопрошая, почему же бывшие члены Антанты все-таки смирились с коммунистами, резонно сам себе отвечал: «Потому что Россия обладает неисчислимыми ресурсами и невероятными возможностями».

После того как Америка пережила Великую депрессию,

которая серьезно подкосила незыблемое до той поры финансовое положение самого Херста, экономические доводы в его пропаганде стали все больше вытеснять идеологию. Теперь деятельность профсоюзов и проповеди социалистов уже не радовали его так, как в юности. В 1933 г. Франклин Д. Рузвельт, избранный президентом США при значительной, если не решающей, поддержке империи Херста, исполнил его мечту и признал правительство Советов. Но Уильям к тому моменту уже стал ультраправым и в последующие годы все надежды по поводу исправления мира возлагал на нового канцлера Германии – Адольфа Гитлера.

В 1917 г. газетному магнату было 54 года, он был женат и имел пятерых сыновей. Херсту принадлежало 30 газет, 15 еженедельников, 8 радиостанций, 5 кинокомпаний, 5 шахт, 2 консервных завода, универмаг, 2 млн акров земли, целые кварталы в разных городах и т. д. На него работало более 30 тыс. человек.

В это время он познакомился с восходящей звездой самого знаменитого бродвейского шоу «Зигфилд Фолиз» Мэрион Дэвис. Их отношения развивались быстро и бурно: прогулки и ужины, казино и театры. Еще быстрее все завертелось, когда «какой-то продюсер-проходимец» за участие в фильме «Беглый цыган» предложил Мэрион по 500 долларов в неделю и апартаменты в шикарном мраморном особняке в Нью-Йорке. Она нарочно рассказала об этом Херсту, как бы советуясь, стоит ли соглашаться. Уильям взбесился и тут же заявил: «Я хочу на тебе жениться. Я куплю для тебя киностудию и сделаю из тебя звезду». И то и другое более чем устраивало 20-летнюю Дэвис.

Миллисент Уилсон, жена Херста, развода не дала. Самый богатый человек Америки метался и чувствовал приближение первой в жизни неудачи. Но Дэвис повела себя безошибочно, сказав: «Мне нужен ты, а не пустые формальности», и их совместная 34-летняя жизнь стартовала.

На процесс создания кинозвезды из своей любовницы Уильям денег не жалел, отваливая за полнометражки в среднем по 100 тыс. долларов, а один из ее ранних немых фильмов вообще обошелся в 1,5 млн долларов. Когда очередная лента появлялась на экране, Херст давал соответствующую команду и вся его империя принималась «раскручивать» Мэрион Дэвис. Газеты помещали на первой полосе ее фотографии, рецензии превозносили ее до небес, по радио без умолку твердили о ее гениальности. Зачитывались сфабрикованные письма зрителей, рассказывались сказочные истории о самоубийствах девушек, не сумевших стать похожими на нее, и юношей, погибших от

неразделенной любви.

Херст хорошо помнил те времена, когда никаких кинозвезд в помине не было, как не было и титров в конце фильмов. Он помнил, как однажды в 1910 г. кинокомпания «Индепендент Моушн Пикчерс» вдруг обратила внимание на то, что каким-то героям и героиням зрители пишут, а каким-то нет. Случайно стало известно, что одну из таких любимых зрителями актрис зовут Флоренс Лоуренс. И началось: шум в прессе, всенародная любовь, фотографии на кухнях и в ванных комнатах. Владельцы киностудий поняли, что на звездах можно хорошо заработать, и принялись их штамповать. Конечно, платить дивам пришлось немало, но доход они давали еще больший.

Теперь, в середине 20-х гг., система работала без ошибок. Херст знал, что делать, и имел для этого все возможности. Но в одном он был не прав, упорно заставляя свою подругу играть только лирико-драматические роли и выступать в амплуа несчастной или счастливой любовницы. Мэрион тоже понимала, что делает Уильям, но чувствовала, что выглядит на съемочной площадке откровенной дурой, что проматывает свой талант комедийной актрисы. Она скандалила, требовала у него других ролей, начала пить и употреблять наркотики.

Вторую половину жизни, не оставляя медиабизнеса, Херст посвятил воплощению своих представлений об Эдеме. Надо заметить, эти представления оказались очень американскими: «построить большой-большой, дорогой-дорогой дом, накупить в Европе побольше разного там искусства, всяких старинных картин и статуй, в саду устроить зоопарк, чтобы побольше шумных праздников и никаких посторонних». Много лет магнат колесил по миру и все покупал и покупал это «искусство». Как-то раз он велел разобрать целый монастырь и перевез его из Испании в Калифорнию. Несколько лет здание пролежало в транспортировочной упаковке, потому что Херст никак не мог решить, куда его девать.

Замок Сан-Симеон с его сказочным богатством и затяжными кутежами был действительно настоящим раем для любителей сладкой жизни, хотя аскетичный мормон для определения этого места выбрал бы как раз прямо противоположный эпитет. Нарочно или нет, но Уильям своими знаменитыми пирушками придал импульс яркой голливудской тусовке знаменитостей на много лет вперед и тем самым создал неиссякающий источник скандальных слухов и сплетен, которыми сейчас исправно питается как минимум половина жителей земного шара.

В ноябре 1926 г. одна из таких попоек закончилась трагедией. На празднование дня рождения Херста на его яхту

были приглашены модные писатели, известные актеры, пронырливые журналисты. Вся эта богемная компания неплохо проводила время, подогревая себя спиртными напитками, что, кстати, в то время в США было запрещено. С пьяных глаз Херсту померещилось, что Мэрион Дэвис на палубе целуется с Чарли Чаплином. Он впал в ярость, выхватил пистолет и выстрелил, сразив наповал стоявшего неподалеку известного кинопродюсера Томаса Инса, которого по праву считали родоначальником жанра «вестерн». Участники вечеринки поклялись хранить молчание. И хотя заголовки утренних газет были неумолимы: «Кинопродюсер убит на яхте Херста!» – в вечерних выпусках этой информации уже не было, а на следующий день подконтрольная пресса сообщила, что Инс умер от острого приступа несварения желудка.

К концу 30-х гг. медиамагнат был вынужден не только многое продать за долги, но и резко переменить роскошный доселе образ жизни, что для старика, стоявшего на пороге 80-летия, было не так просто. Все – и друзья, и враги – думали, что тут-то Мэрион и оставит его, но ошиблись. Дэвис собрала подаренные Херстом драгоценности, продала их и отдала ему 1 млн долларов, заявив репортерам: «Наши разногласия сейчас не важны, я всегда считала и буду считать, что обязана ему». Благодаря этому поступку любовницы старого Уильяма «Херст корпорейшн» осталась на плаву в тяжелое время Великой депрессии и смогла сохранить свои позиции на рынке средств массовой информации.

Когда в 1951 г. Херст умирал, вечно пьяная Мэрион металась по их очередному замку в Лос-Анджелесе, бредила и никого не узнавала. Ей казалось, что в доме стоит гул от разговоров и это заставляет невыносимо страдать больного. Дэвис кормила его с ложечки и все время повторяла, что жизнь сложилась не так, как могла, и что она жалеет, что столько лет промучилась сама и, вероятно, мучила его. Сразу после смерти Херста семья перевезла тело в Сан-Франциско для организации похорон. Дэвис даже не пригласили, а Миллисент Уилсон, не видевшая мужа много лет, сделала вид, что впервые слышит ее имя от назойливых репортеров.

Однако бразды правления медиаимперией Уильям не оставил ни одному из своих пяти сыновей. Над корпорацией были поставлены профессиональные управленцы, а членам семьи Херста достались только пять из тринадцати мест в совете директоров. Только в 1973 г. председателем могущественной медиакорпорации был назначен Рэндольф Эпперсон Херст, состояние которого недавно было оценено журналом «Форбс» в 1,8 млрд долларов.

Ходорковский Михаил Борисович

(род. в 1963 г.)

Российский финансист. Организатор и руководитель одного из первых в СССР коммерческих банков – КИБ НТП «Менатеп». Председатель совета директоров холдинговой компании «Роспром». Глава и акционер второго по величине в стране нефтяного гиганта «Юкос» и «Восточной нефтяной компании», а также других предприятий, расположенных в девяти областях Российской Федерации, Красноярском крае и Хакасии.

По мнению американского журнала «Форбс», является самым богатым человеком России.

Утром 31 марта 1995 г. к Белому дому подъехали три бронированных лимузина. Банкиры Потанин, Ходорковский и Смоленский пришли сделать премьер-министру Виктору Черномырдину предложение: они предоставляют правительству заем – 1,8 млрд долларов, а в залог получают у государства пакеты акций нефтяных предприятий. Правительству в ту пору, как всегда, позарез нужны были деньги… Ходорковский получает «Юкос», Смоленский добывает «Сибнефть» для Бориса Березовского, Потанину отходит нефтяная группа «Сиданко».

После этого нефтяные бароны делят Россию между собой. Потанину достается Дальний Восток и Северо-Запад, Юг Сибири оказывается в руках Березовского, а Ходорковскому «остается» центр Сибири, Средняя Волга и европейская часть страны. Каждый получил гарантии партнеров не вмешиваться в «суверенные дела» и великолепную возможность держать под

контролем любую ситуацию, используя все выгоды монопольного положения на бензиновом рынке страны.

Михаил Ходорковский – из первой волны российских предпринимателей, которая начала формироваться еще в СССР, сразу после выхода Закона об индивидуальной трудовой деятельности.

Он родился в Москве 26 июня 1963 г., а история его делового успеха началась в 1986 г., когда ему было всего 23 года. До этого Михаил окончил обычную московскую школу и поступил в Химико-технологический институт им. Менделеева, где стал активно работать в комсомоле. По его собственным словам, он трудился «с 14 лет и не чурался никакой работы – был и дворником, и грузчиком». А в студенческие годы и плотником подрабатывал. Вырос Ходорковский в небольшой коммунальной квартире, где его родители занимали две комнаты.

В институте комсомольский вожак вместе с сокурсниками организовал молодежное кафе с дискотекой. Вскоре, в соответствии с постановлением ЦК КПСС о любительских объединениях и клубах по интересам, оно было преобразовано в Фонд молодежной инициативы, получивший статус юридического лица. После следующего постановления о центрах научно-технического творчества молодежи фонд в 1987 г. превратился в Межотраслевой Центр Научно-технических программ – ЦМНТП. Так студенческая инициатива директора центра Ходорковского стала первым источником добывания денег. Правда, Михаил в то время был уже не студентом, а работал секретарем Фрунзенского районного комитета ВЛКСМ города Москвы.

Деятельность ЦМНТП была самой разнообразной: продажа новых технологий государственным заводам, импорт компьютеров, торговля книгами и даже французским коньяком.

Предусмотрительный организатор коммерческого предприятия уже тогда думал о рациональном использовании капитала, стремясь выгодно вложить его в доходные отрасли. Впоследствии он так рассказывал об этом: «Когда центр получил первые 164 тыс. рублей, я попросил товарищей полгода не забирать заработанного и разрешить мне распорядиться этими деньгами. Они согласились – это был первый кредит, полученный мной.

Два года я занимался венчурным инвестированием, вкладывая прибыль в различные инвестиционные проекты. Я придумал несколько финансовых методик, которые широко использовались и которые позволили мне в лучшие времена вести одновременно до 500 договоров на научные разработки. По ним работали 5 тыс. человек. Мы наплодили массу маленьких

центриков НТТМ в разных местах… Потом вышел Закон о кооперации, и мы первыми создали при центре несколько кооперативов».

Дела центра шли успешно. Он получал много заказов от предприятий. Но вскоре, с выходом очередного постановления, запрещавшего предприятиям авансировать выполняемые им работы, возникли первые трудности. Центр столкнулся с проблемой кредитования. Тогда-то у Михаила и появилась впервые мысль о создании собственного банка. Стремясь углубить свои познания в области финансов, он окончил курсы переподготовки финансистов в Московском институте народного хозяйства им. Плеханова, одновременно обучаясь в юридическом институте.

К тому моменту, когда в стране стали создаваться первые коммерческие банки, Ходорковский был уже, можно считать, подготовленным специалистом в области банковского дела. Поэтому в мае 1989 г. на базе одного из центров НТТМ он с помощью Жилсоцбанка и своего знакомого Алексея Голубовича, родители которого занимали видные посты в структуре Госбанка СССР, без особого труда основал и возглавил Коммерческий инновационный банк научно-технического прогресса (КИБ НТП). Первоначальным капиталом послужили 2,5 млн руб. из прибыли ЦМНТП.

В 1990 г. банк был реорганизован и переименован в Межбанковское объединение «Менатеп» (ме-на-те-п – межотраслевые и научно-технические программы). В конце года банк стал одним из первых акционерных обществ в СССР, а стараниями Голубовича-старшего получил индивидуальный норматив привлечения средств.

В первые же два года деятельности банк многого добился, развиваясь интенсивно и достаточно успешно. Он сразу вошел в первую десятку отечественных банков. Профессиональных банкиров в этом финансовом учреждении было не так уж и много – в основном бывшие химики, дорожники, инженеры-строители. Однако, по мнению Ходорковского, в инвестиционной банковской деятельности главную роль играют не специальные знания, а чутье.

Он говорил: «Есть вещи, которым нельзя научить. Либо человек понимает, что даст прибыль, либо не понимает. Его можно научить выписывать кредитный договор, делать еще какие-то вещи, но оценивать перспективность того или иного проекта – нет. Банкир не может быть специалистом во всем, как не может никто. Поэтому он часто вынужден принимать решение, исходя из экспертных оценок, и его задача – поверить эксперту или нет,

пусть тот убедит. Наша статистика показывает, что из трехсот предложений, которые получает «Менатеп», проходящих – пять. Остальные отсеиваются на разных стадиях: некоторые сразу, другие после определенной проработки. До меня доходит процентов десять, то есть 30 из 300».

При формировании коллектива банка Ходорковский сделал ставку на молодежь, поскольку она быстрее осваивает рыночные отношения, легче к ним адаптируется. Как-то в одном из интервью Михаил сказал: «У меня есть свой электорат. Это мои сотрудники, чьим мнением я очень дорожу и чей авторитет пытаюсь завоевать. А отношение ко мне широкой публики меня мало волнует. Я не собираюсь избираться в президенты или еще куда-нибудь. Меня устроит, если обо мне скажут: этот парень сволочь, но компания у него хорошая».

В начале 1989 г. Ходорковский установил контакт с Владимиром Дубовым, через родителей которого получил выходы на ряд крупных чиновников в высших структурах власти – вплоть до М. С. Горбачева. Именно с разрешения Горбачева в банке «Менатеп» были открыты расчетные счета Фонда ликвидации последствий аварии на Чернобыльской АЭС. Объем средств Фонда был огромен. По данным службы безопасности «Группы “Мост”», ссылающейся на документальные подтверждения, имеющиеся в государственных структурах, около 60 % из них разошлось по различным подразделениям «Менатепа», а значительная часть была расхищена.

Зимой следующего года Михаил приступил к созданию Межбанковского объединения «Менатеп», которое включало и компанию в Швейцарии. Он был основным клиентом, а затем и акционером частного женевского банка «Риггс Вальмет». С согласия Горбачева и по специальному указанию управляющего делами ЦК КПСС Щербины через эти структуры «Менатепа» проходила конвертация партийных денег, что позднее нашло отражение в материалах по расследованию деятельности компартии.

В 1990–1991 гг. Ходорковский был советником российского премьер-министра Ивана Силаева.

Наибольшие проблемы, с которыми пришлось столкнуться Михаилу и его коллегам по банковскому бизнесу, были связаны с политической нестабильностью в стране и непредсказуемостью государственного законотворчества. Одной из них стало предложение правительства и Центробанка о предоставлении иностранным банкам лицензий на деятельность в России. Все отечественные банкиры выступили против этого. Ходорковский объяснял эту позицию тем, что «любой крупный западный банк по

объему своих ресурсов в пересчете на рубли… сравним со всеми денежными доходами, получаемыми нашим государством. То есть финансовых ресурсов нескольких крупных западных банков хватит на то, чтобы в течение двух лет поставить под полный контроль всю финансовую систему России, после чего они смогут делать с нашей страной все, что угодно. Финансовая система такой же атрибут государственности, как граница, армия…»

Что же касается политической нестабильности, то ее последствия «Менатеп» наиболее ощутимо почувствовал во время августовского путча 1991 г. События того тревожного периода осложнили деловую обстановку в банке. Но Ходорковский строго придерживается принципа, гласящего, что «банк как финансовый институт аполитичен по своей природе и подчиняется той власти, которая в данный момент существует на территории, где он действует». Поэтому в условиях возможного переворота банкир действовал четко, решительно, без лишних эмоций. Его поведение во время этих событий свидетельствует о высоком профессиональном долге и умении принимать ответственные решения в чрезвычайной ситуации.

О своих действиях 19 августа 1991 г. председатель Совета директоров объединения кредитно-финансовых предприятий «Менатеп» вспоминал так: «В первый же день августовского путча я уведомил своих подчиненных, что любой из них, невзирая на положение, кто хоть слово скажет о том, что происходит в стране, находясь на работе, будет тут же уволен. Кроме того, сотрудникам было сказано, что если кто-то хочет идти к Белому дому и защищать его, он должен предварительно написать заявление об уходе, а после этого делать все, что ему заблагорассудится. Я сам и другие руководители «Менатепа» поступили именно таким образом: мы написали заявления об уходе, оставили их и пошли к Белому дому. То, что я вернулся в тот же день и тогда же происходило собрание акционеров, на котором меня не освободили от занимаемой должности, это другой вопрос. События могли повернуться иначе, и я не был бы председателем совета директоров».

Как бы подтверждая свою правоту, Ходорковский подчеркивал: «Банк – как официант, его дело обслуживать клиентов независимо от их политических убеждений или принадлежности к тому или иному лагерю. Взял у кого-то деньги или выдал их кому-то, оформил это – вот его работа».

Свою цель в жизни как профессионала-банкира он формулировал так: «Я хочу создать крупную транснациональную корпорацию, которая по некоторым направлениям могла бы занять лидирующее положение в мире. Я считаю, что это

интересно и будет полезно для всех. Если я такую систему выстрою, можно сказать, что я буду считать свою профессиональную миссию выполненной». В одном из интервью в начале 1993 г. Михаил заявил, что «если бы начинал сначала, то выбрал бы сразу банковское дело, а не работал бы в Центре научно-технического творчества молодежи».

Михаил Ходорковский являет собой пример российского предпринимателя, обладающего капиталистическим мироощущением. Ему в полной мере свойственны не только дар интуиции, упорство, целеустремленность, но и чувство новизны, социальная раскрепощенность, способность к риску, стремление к овладению новейшей информацией в различных отраслях знаний. Для него банк – это не только новации и удачные инвестиции, но главным образом каждодневный, интенсивный труд.

«Я сам редко ухожу с работы раньше 10 часов вечера», – говорит банкир.

Благодаря его умелому руководству и полной самоотдаче коммерческий банк «Менатеп» превратился в международное финансовое объединение, широко известное не только в России, но и за ее пределами. А сам Ходорковский стал обладателем многомиллионного состояния.

Вместе с семьей – женой и двумя детьми – он живет в собственном доме в ближнем Подмосковье. В редкие свободные часы занимается сбором оригинальной коллекции портмоне, дневников и записных книжек. Чтобы посмотреть издалека на его жилище, нужно потратить час на автомобильную поездку из центра Москвы в Жуковку, элитный пригородный поселок, где раньше обитали члены Политбюро ЦК КПСС и генералы Советской Армии. Там выстроен среди сосен комплекс роскошных домов, напоминающий в определенной мере тюремный лагерь. Поселок окружен высокими стенами, через каждые 30 шагов стоят мощные прожекторы. Охрана с автоматами патрулирует периметр и массивные входные ворота. Эти меры безопасности стали необходимым атрибутом в жизни бизнесменов такого ранга, как Ходорковский.

Исследование истории возникновения и развития объединения «Менатеп», проведенное дотошными журналистами, показывает, что, будучи в целом типичным для конца 80-х гг., оно имеет существенное отличие от сравнимых с ним коммерческих структур. Это отличие связано прежде всего с тем, что, проходя обычный путь от «комсомольского» научно-технического центра через кооперативные предприятия, посредничество и торговлю до создания мощной финансовой структуры, руководство банка постоянно во главу угла ставило «укоренение» в государственных

структурах.

Идеологические проблемы и расхождения никогда не смущали Ходорковского при поисках и использовании высокопоставленных связей во властных структурах: ранее советских и партийных, затем – российских и «либерально-демократических». Значительное число экспертов утверждает, что своим становлением «Менатеп» обязан вливаниям так называемых «партийных денег». По всей вероятности, с этим утверждением можно согласиться, тем более что существуют хотя и не прямые, но веские косвенные доказательства такой связи.

Кроме того, Ходорковский получил в свое распоряжение средство намного более мощное, чем «партийные деньги», – право распоряжения определенной частью государственной собственности. Ему удалось плавно перейти от советского периода к российскому и не только сохранить эти права, но и значительно приумножить их.

Поэтому, несмотря на декларации о том, что «Менатеп» отличается оригинальностью и множеством финансовых схем и комбинаций, следует сказать, что ничего нового в этих схемах нет – они давно применяются во всем мире, в том числе и другими финансовыми структурами России. «Хитрость» состоит лишь в умении применять эти схемы в специфических российских условиях и иметь в государственных структурах тех людей, которые в состоянии обеспечить их реализацию.

Руководство «Менатепа» в интересах лоббирования использовало обычный набор приемов: действия через связи во властных структурах и некоторых политических партиях, которые, естественно, в той или иной форме оплачивались. От наиболее простого способа – непосредственно деньгами – до несколько или сильно завуалированных. Например, прием на работу родственников полезных чиновников, обеспечение им высокооплачиваемого места работы на случай ухода с государственной службы, заказы чиновникам и политическим деятелям исследований по различным темам (во многих случаях лишь «для вида»), оказание финансовой помощи политическим и общественным организациям, предпочтительно минуя официальные счета и избирательные фонды.

Сам Ходорковский с определенной долей кокетства заявляет, что политика как таковая его не интересует, однако в силу значительной роли его структуры в экономической и политической сферах страны от нее просто невозможно уйти.

В результате «Менатеп» создал одну из самых мощных лоббистских структур в современной России, которая во многом привела к фактическому «слиянию» коммерческого дела с

государственными органами. Одним из ярких примеров этого явления стал скандал в декабре 1995 г. вокруг залогового аукциона нефтяного концерна «Юкос», когда «Менатеп» получил от государственных органов неслыханные преимущества.

Вот как развивались события. В момент создания государством НК «Юкос» и ОАО «Восточная нефтяная компания» в них были внесены контрольные пакеты акций нефтедобывающих предприятий, перерабатывающих заводов, структур, занимающихся геологоразведкой, техническим обслуживанием, а также сбытом нефтепродуктов. Каждая из компаний представляла собой холдинг, объединяющий предприятия с реальными активами: основными фондами, лицензиями, денежными средствами и пр.

В 1995—96 гг. 78 % акций НК «Юкос», а в 1997 г. 54 % акций ОАО «ВНК» были приобретены менеджерскими компаниями банка «Менатеп».

«Менеджерские» в данном случае означало «подставные», поскольку они не обладали ни реальной финансовой мощью, ни опытом работы в нефтяной промышленности, к тому же формально не имели отношения к «Менатепу» и были учреждены через ряд зарубежных оффшорных фирм. Наряду с этой «дымовой завесой» была создана и другая: ряд регистраторских, инвестиционных, торговых, управляющих, финансовых фирм, которые (как независимые) вступали публично во взаимоотношения с банком «Менатеп», нефтяными компаниями и с государственными органами. Большинство фирм было зарегистрировано в Москве, в Подмосковье и в зонах с льготным налогообложением.

Таким образом, можно было обойти не только антимонопольное законодательство, не позволявшее «Менатепу» купить контрольный пакет акций крупнейших холдингов, но и все остальные юридические препятствия на пути к полному господству над своими нефтяными владениями.

Во главе всего бизнеса встало учрежденное «Менатепом» ЗАО «Роспром» (г. Мосальск), в управление которому были переданы «Юкос» и «ВНК». Это было сделано с одной целью: обеспечить управление обществами в собственных интересах без возможной ответственности за последствия, поскольку «Роспром» был тоже подставной фирмой без реальных активов.

То, что произошло далее, легко делится на три этапа, а посему представляет собой классический пример идеальной схемы мошенничества, каждая из частей которой формально уголовно ненаказуема:

Первый этап (1997 г.): продажа акций компаний,

контрольные пакеты которых были внесены в холдинги государством в качестве оплаты своей доли уставного фонда.

Второй этап (1998 г.): вывод ликвидных активов из подконтрольных предприятий и передача их в собственность специально созданных ЗАО в форме взноса в их уставные капиталы.

Третий этап (1999 г.): контрольные пакеты созданных ЗАО проданы сторонним фирмам, на самом деле замкнутым через цепочку оффшоров на ту же компанию «Роспром».

В итоге «Юкос», «ВНК», «Томскнефть», «Юганскнефтегаз» и «Самаранефтегаз» остались практически без активов и с «висящей» на них колоссальной задолженностью всего фактически уже не существующего холдинга. Акционеры этих компаний могли использовать свои ценные бумаги так же, как и акции скандально известного «МММ». Собрать распыленное по оффшорным фирмам имущество мощных в прошлом компаний не представлялось возможным даже в случае, если бы государство решило оспорить итоги приватизации. Судиться с формально зарубежными компаниями пришлось бы за границей, а там они выиграли бы процесс просто потому, что с юридической точки зрения все покупки были вполне законными, а связь между ними и ЗАО «Роспром» практически недоказуемой.

Летом 2002 г. гибралтарская «Груп Менатеп Лтд», владеющая 61 % акций нефтяной компании «Юкос», опубликовала список своих акционеров. Крупнейшим из них оказался президент «Юкоса» Михаил Ходорковский, чья доля в компании сейчас стоит около 7,8 млрд долларов. «Это первый случай в России, когда человек публично раскрыл размеры своего личного состояния. Ходорковский – первый официальный нефтяной олигарх», – отметили средства массовой информации.

Сам «виновник торжества» так прокомментировал присвоенное ему звание «самого богатого человека России»: «Как вы понимаете, это оценка по текущей капитализации компании, в которой заложена не только недооцененность бизнеса, но и все российские риски. Поэтому я ощущаю себя владельцем большого, хотя и рискованного состояния. Но существенная часть этих акций группы «Менатеп» принадлежит мне не напрямую, а через бенефициарное владение. Я распоряжаюсь этой долей, получаю от нее доход, но если со мной что-то случается, она отходит следующему человеку из группы. Но если группа продает, например, часть акций «Юкоса», то половина вырученных денег поступает в этот специальный фонд, который держится в моих интересах. То есть я могу эти деньги использовать. Но это все – пока я жив и дееспособен. После меня бенефициаром траста

станет поименованный мною член группы».

Ходорковский не любит в применении к себе термина «олигарх»: «Даже не потому, что он является оскорбительным, если его воспринимать в буквальном переводе, а потому, что он применяется неправильно. Согласитесь, что разница между мной и Алекперовым или мной и Богдановым гораздо меньше, чем разница между мной и Гусинским. И по образу жизни, и по интересам, и по бизнесу, которым мы занимаемся. Если же под олигархией понимать то, что все мы защищаем свои интересы в правительстве, то должен вам сказать, что отстаивание своих интересов крупным бизнесом в американском правительстве гораздо более серьезно и эффективно. Тем не менее никто не считает американский бизнес олигархическим».

Удачливый 40-летний предприниматель, за плечами которого уже немалый опыт финансового строительства и солидный капитал, с оптимизмом смотрит в будущее, считая, что недалеко то время, когда жизнь в России изменится к лучшему. Для этого, по его словам, «надо много и упорно работать». «Мы, в общем-то, богатая страна, – говорит он, – и если не будем тратить огромные ресурсы на производство вооружений или никому не нужных станков, как это было в недавнем прошлом и – в меньшей мере – продолжается сейчас, то за относительно короткий период – исторически короткий – мы будем жить как люди».

Сейчас Ходорковский говорит, что если бы он выбирал героя, то им бы стал Джон Рокфеллер, отец-основатель «Стандард Ойл» и американской нефтяной промышленности: «Джон Рокфеллер был не самым чистым из людей, его сын был немного лучше, его внук идеально честен. Им потребовалось 100 лет, чтобы пройти путь от «А» до «Б». Один профессор из Гарварда считает, что я проделал тот же путь за несколько лет. Возможно, я – это Джон, его сын и внук, вместе взятые».

Хонда Соичиро

(род. в 1906 г. – ум. в 1991 г.)

Японский предприниматель и изобретатель, занимавшийся разработкой и промышленным производством мопедов, мотоциклов и автомобилей. Основатель корпорации «Хонда Мотор Компани, Лтд», автомобильных предприятий в США и Японии. Создатель популярных моделей мотоциклов и автомобилей: «Супер Каб», «Сивик», «Аккорд», «Прелюд» и др. Обладатель миллиардного состояния.

Наверное, сегодня непросто будет найти на нашей планете человека, который не слышал бы о компании «Хонда». И это не удивительно: в 140 странах мира покупают ее мотоциклы, автомобили, лодочные моторы, мини-тракторы, автономные электростанции, мотоблоки для фермерских хозяйств и прочие оснащенные бензиновыми двигателями механизмы.

Еще в 1956 г. компания раздала сотрудникам должностные инструкции, где было сказано, что главными для них должны стать «три радости». Первая: радуется покупатель, потому что у него есть «Хонда». Вторая: радуется продавец, потому что видит первую радость. Третья: радуется производитель – это его работой созданы первая и вторая радости. Девиз основателя компании «Сначала человек, потом машина» стал базисом корпоративной культуры «Хонда Мотор», основанной на уважении к отдельному индивидууму – сотрудник это или клиент.

«Хонда» сегодня – это уникальный пример корпорации, которая успешно работает на рынках пяти континентов, является

участником престижных спортивных соревнований, инвестирует в разработку высокотехнологичных проектов, ведет работы по кардинальному улучшению экологичности выпускаемых продуктов. Потенциалу инженеров «Хонды» полностью соответствует и профессиональный уровень продавцов продукции фирмы по всему миру. Такой тандем на протяжении многих лет обеспечивает успех компании и придает уверенность в столь же успешной деятельности в будущем.

Отец-основатель корпорации «Хонда» родился 17 ноября 1906 г. в маленьком японском поселке Комио, в префектуре Сизуока. Его мать была ткачихой и даже спроектировала собственный станок, чтобы ткать узоры особой сложности. А отец, вернувшись с русско-японской войны, открыл небольшую мастерскую с кузницей, где выполнял заказы местных жителей. Заказов было совсем немного, и тогда он решил приобщить городок к велосипеду – транспорту, который в те годы стал чрезвычайно популярен в больших городах. Хонда-старший закупал в Токио по бросовой цене разбитые велосипеды, ремонтировал их и продавал всем желающим. Соичиро помогал отцу буквально с пеленок и вспоминал, что велосипедные детали были его любимыми игрушками.

В школе одноклассники прозвали Соичиро «черноносым пронырой». Помогая отцу в кузнице, он вечно пачкался сажей, а уж изобретательности ему было не занимать. В конце четверти всем ученикам выдавали табель, который родители вместо подписи должны были проштемпелевать семейной печатью. Соичиро отличником не был, но и огорчать родителей не желал. Поэтому он вырезал на старой покрышке иероглифы семейной печати и «подписал» табель. На следующий день учитель с улыбкой заметил, что иероглифы отпечатались в зеркальном отображении. Отец оставил мальчика без обеда и поставил в угол на колени на весь день. Но не за подделку, а за то, что он не заметил, как соотносятся между собой печать и оттиск.

Окончив в 1922 г. 8 классов школы, Соичиро прочитал объявление в газете: в автомастерскую «Арт Сёкаи» в Токио требовался помощник. 358 км до столицы он прошел пешком. Его приняли, но как самому младшему по возрасту ему досталась работа по уборке и приготовлению еды. Зато каждый вечер хозяин разрешал Соичиро помогать во второй мастерской, где он строил гоночный автомобиль. При землетрясении в 1923 г., когда сгорел почти весь Токио, Соичиро вывел из горящего гаража три машины, хотя раньше никогда не сидел за рулем. После этого хозяин позволил ему работать в мастерской над собственным автомобилем. Эта первая машина, названная «Кертис», на гонках

в Цуруми заняла первое место.

За этим успехом последовали и другие победы. «Арт Сёкаи» стала одной из самых популярных автомастерских в Токио, и всего через пять лет после землетрясения Юцо Сакакибара уже расширял свое дело, открыв несколько филиалов в провинции. Один из них, в городке Хамамацу, возглавил Соичиро, которому был всего 21 год. С того памятного землетрясения в Токио Хонда решил создать для автомобилей такие запасные части, которым не страшен был бы огонь. Он предложил заменить деревянные спицы на колесах металлическими и даже получил патент на свое изобретение. Фирма процветала и приносила немалый доход. Но Соичиро этого было мало: он попробовал выпускать поршневые кольца, вложив почти все свои сбережения в открытие исследовательской лаборатории. Никто из директоров компании «Арт Сёкаи» его не поддержал.

Соичиро буквально поселился в мастерской, колдуя над злосчастными кольцами. Результаты были нулевыми. Поиздержавшемуся Хонде пришлось даже заложить драгоценности жены. Только после этого он признал свою некомпетентность в литейном деле и изменил отношение к образованию: до той поры самородок-недоучка считал теоретическую науку бесполезной. «Если бы теория способствовала творчеству, – говаривал молодой бизнесмен, – то все школьные учителя были бы изобретателями». Теперь он решил получить необходимые знания в технологической школе Хамамацу. Все свободное время Хонда по-прежнему посвящал конструированию гоночного автомобиля. Разработав собственные методы охлаждения двигателя, он решил главную проблему всех тогдашних спортивных машин: его двигатель не взрывался во время гонки от перегрева. Испытать свое детище Соичиро решил на крупных соревнованиях.

В 1936 г. Хонда принял участие в японских скоростных ралли на реке Тама в пригороде Токио и едва не погиб. Его автомобиль мчался на бешеной по тем временам скорости – 120 км/час. На финише водитель врезался в отставший на круг и внезапно остановившийся автомобиль. Машину трижды перевернуло в воздухе, и чемпиона выбросило из нее. Автомобиль погиб безвозвратно. У Хонды была раздроблена левая рука, вывихнуто плечо, повреждено лицо. Три месяца он провел в больнице. Дорога в автоспорт закрылась навсегда.

В больнице Соичиро получил еще одно печальное известие: из 30 тыс. поршневых колец, которые он произвел в последнее время и отослал на экспертизу в фирму «Тойота», на рассмотрение было принято только 50, а из них только 3 штуки

прошли испытания. К тому же Хонду выгнали из колледжа за то, что он отказался сдавать экзамены: Соичиро нуждался не в дипломе, а в знаниях.

Любой другой японец в такой ситуации, пожалуй, подумал бы о харакири. Но Хонда, оправившись от травм, открыл в Хамамацу собственное дело. Основав в 1937 г. фирму «Токай Сейки», он занялся поршневыми кольцами, технология производства которых была все же найдена. Дела пошли в гору.

Во время китайско-японской войны, а затем и Второй мировой предприятие Хонды на 40 % обеспечивало поршневыми кольцами «Тойоту», а также поставляло запчасти судостроительным и авиастроительным компаниям. Но вместе с поражением Японии во Второй мировой войне пришел конец и «Токай Сейки»: в 1945 г. Хамамацу подвергся массированной бомбардировке американской авиации. Хонда, резонно предположив, что страна вступает в период нищеты и разрухи, не стал восстанавливать завод, а продал свое дело «Тойоте» за 450 тыс. иен. Десять тысяч из них бизнесмен потратил на приобретение цистерны пищевого спирта. Установив ее у себя во дворе, он заявил во всеуслышание, что собирается годик отдохнуть. И действительно, целый год Соичиро провел в хмельных пирушках, угощая друзей самодельным виски.

В 1946 г. в родной деревне Хонда открыл собственную «фабрику» с высокопарным названием – «Технологический исследовательский институт Хонды» – и стал заниматься кустарным производством мопедов. Он приладил к велосипеду крохотный движок от генератора армейской радиостанции, вместо бака для топлива использовал резиновую грелку, наполнив ее пихтовым маслом, которого в деревнях Японии всегда было много, и продал 1,5 тыс. таких «мопедов», прозванных «чух-чух» за издаваемый ими звук. Затем движок заменил двухтактный двигатель собственной конструкции. Этот мопед и стал первым оригинальным продуктом компании неугомонного бизнесмена. И уже через два года «институт» превратился в фирму «Хонда Мотор Компани».

Первую модель мотоцикла с двухтактным двигателем, которая была готова в 1949 г., Соичиро назвал «Мечта». Через два года он запустил в производство модель с четырехтактным двигателем. А к 1958 г., когда в США появилась его модель «Супер Каб», Хонда был уже крупнейшим японским производителем мотоциклов, оставив далеко позади не только 50 японских, но и 200 конкурентов из других стран.

«Супер Каб» имел оригинальную подножку, которая очень понравилась женщинам и подросткам. Однако мировую

популярность модель получила не столько из-за превосходных технических данных и отличного дизайна, сколько благодаря удачной рекламной кампании, проходившей под девизом «Лучшие люди ездят на мотоцикле “Хонда”». Предпринимателю она обошлась в 5 млн долларов. Став настоящим хитом продаж 1962 г., мотоцикл Хонды потеснил харлей-дэвидсонские мотоциклы, столь популярные до этого времени, на которых гоняли «Ангелы Ада» в черных кожаных куртках. Благодаря эффективному имиджу «веселого семейного средства передвижения для среднего класса», отличному исполнению и более низкой цене мотоциклы Хонды расходились миллионами.

Как только «Хонда Мотор» начала производить первые мотоциклы, продукцией компании заинтересовались зарубежные фирмы. Как водится, для заключения контракта их представители приезжали в Японию. С одним из иностранных партнеров и приключилась история, которая вошла во все биографии Соичиро, и которой он сам иллюстрировал свое бизнес-кредо.

Однажды Хонда переусердствовал, угощая очередного гостя саке. Тому стало дурно, и во время посещения туалета он выронил там свою вставную челюсть. Хозяин, не задумываясь ни на секунду, полез в выгребную яму, нащупал челюсть, выбрался на свет божий, отправился в ванную и появился оттуда, лихо выплясывая, со… вставной челюстью во рту. Он моментально сумел снять напряжение, и висевшая на волоске сделка была спасена. Соичиро, вспоминая этот инцидент, говорил: «Человек, который стоит во главе компании, должен быть готов к действиям, которые другим его сотрудникам могут показаться ненавистными. Вовсе не обязательно повторять эти действия многократно: достаточно одного прецедента, чтобы твои подчиненные последовали за тобой».

Стремительно развивавшаяся компания требовала совершенно новых подходов к организации менеджмента. Преобразования, затеянные в «Хонде», стали поистине революционными. Были четко разграничены отделы, отвечавшие за научно-технические разработки, и подразделения, занимавшиеся непосредственно производством. Исследовательский центр «Хонды» получил автономный статус, и в нем отказались от управленческой пирамиды. Продвижение инженера-конструктора по службе зависело теперь не от освобождающихся вакансий, а от личных достижений. Соичиро всегда выступал против иерархической формы управления, считая, что «в целом люди работают напряженнее и более новаторски, если их не принуждают. Совсем другая картина там, где им строго указывают, что делать». Система Хонды была

призвана растить собственных гениев, которые рано или поздно сменят его на посту президента.

Кстати, тот факт, что Соичиро не намеревался передавать бизнес наследникам, сыграл очень важную роль при получении компанией долгосрочных банковских кредитов: финансисты были уверены, что дело перейдет в руки высококвалифицированных специалистов. Квинтэссенцией новых подходов к менеджменту и производству стали провозглашенные Хондой в 1956 г. «Принципы компании». Суть их можно свести к четырем основным: создание новых рынков, участие всех работников в управлении, интернационализация производства, решение технических и прочих проблем без оглядок на прецеденты, традиции и общепринятые мнения.

Мотоциклетный бизнес Хонды быстро набирал обороты. Так, если в 1961 г. его компания производила по 100 тыс. мотоциклов в месяц, то к 1968 г. в США был выпущен миллионный мотоцикл. К середине 80-х гг. Соичиро держал в своих руках 60 % мирового рынка, а к 1990 г. выпуск его мотоциклов достиг 3 млн в год.

Достигнув вершины в производстве мотоциклов, Хонда решил, что может теперь приступить к осуществлению заветной мечты – созданию автомобилей. Еще будучи ребенком, он был буквально загипнотизирован, когда впервые увидел автомобиль. О своем впечатлении он вспоминал: «Забыв обо всем на свете, я бежал за машиной… Я был глубоко взволнован… Я думаю, что именно тогда, хотя я был совсем маленький, у меня родилась идея, что когда-нибудь я сделаю машину сам».

Теперь это время пришло. В завоевании автомобильного рынка Хонда сделал ставку на свои любимые гоночные машины. Первая из них дебютировала в 1962 г. Хотя японские чиновники убеждали его в бесполезности проекта, утверждая, что стране не нужен еще один автопроизводитель, энергичный предприниматель не внял этим доводам. В 1970 г. он вышел победителем в высококонкурентном автомобильном бизнесе.

Одну из первых атак Соичиро Хонда предпринял на проблему чистоты выхлопных газов. Ни один из мировых автогигантов не мог с ней справиться напрямую и решал ее путем создания каталитического конвертора. И только Хонде удалось сконструировать первый двигатель с низким уровнем загрязнения окружающей среды – «КВКК». Это экологически чистое устройство он установил на модель «Сивик», запущенную в производство в 1975 г. и моментально завоевавшую огромную популярность.

Игнорируя традиционные представления о том, что американские рабочие не способны собрать высококачественную машину на уровне японцев, Хонда в середине 70-х гг. построил в

Мерисвилле, штат Огайо, завод, на котором выпускались автомобили, соответствующие качественным стандартам японской сборки. Изготавливаемая там машина «Аккорд» в конце 80-х гг. оказалась лидером продаж в США. Благодаря ей Соичиро стал первым японским руководителем, отмеченным в Зале славы американской автомобильной промышленности.

Если к началу 80-х гг. фирма Хонды была третьей в Японии среди крупнейших производителей автомобилей, то к концу десятилетия она стала уже третьей в мире. Одним из свидетельств высокого уровня ее продукции является отзыв репортера британского «Санди Таймс»: «Точность технических решений Хонды, похожих на работу ювелира, изумляла каждого инженера, с которым мне доводилось говорить». А вот что писал редактор отраслевого журнала «Кар энд Драйвер» по поводу слухов о том, будто бы Соичиро планирует доработать машину «Аккорд»: «Это все равно, что небольшая доработка Сикстинской капеллы или Акрополя; мы не можем себе представить более глупого предприятия».

К элегантным решениям сложных конструкторских проблем Хонда всегда шел самым простым путем. Его продукция была адресована всем – мужчинам, женщинам, подросткам – и каждому конкретно. Она была предназначена для самого массового среднего класса потребителей, который до него производители не принимали в расчет. Главная сила предпринимателя заключалась не только в смелых и элегантных технических решениях, красоте дизайна, но и в рыночной интуиции, которой он обладал от природы.

Приходится лишь поражаться, как этот самоучка, окончивший только 8 классов, не имевший инженерной подготовки, ничего не знавший о маркетинге, финансах и дистрибьюторстве, сумел органично и уверенно войти в большой бизнес и международную торговлю. По мнению самого Хонды, секрет его успеха заключается в том, что он всегда руководствовался эмпирическим методом «проб и ошибок». И еще он считал, что «предприниматели должны быть готовы ставить перед собой неправдоподобные цели и должны быть готовы к поражениям».

Еще одним необходимым качеством бизнесмена, по мнению Соичиро, является способность рисковать. Сам он не признавал поражений и готов был рискнуть всем ради своих убеждений и идей, ради того, чтобы достичь поставленной цели.

Азарт, нетерпеливость и любовь к риску были неотъемлемыми чертами характера Хонды. Они проявились не только в предпринимательской деятельности, но и в личной

жизни. Говорят, что в юные годы он вел себя весьма легкомысленно, считался дамским угодником и «был известен как «Плейбой из Хамамаи». Его любовь к веселью и беспечности привели, в частности, к тому, что как-то он свалился в машине с моста вместе с двумя гейшами. Соичиро спас своих спутниц: помог им выбраться через окно и вытащил из воды.

Среди своих служащих он был известен под прозвищем «Мистер Гроза», полученным за эмоциональные взрывы, так не соответствовавшие его небольшому росту. Хонду любили, но вместе с тем побаивались его гнева. Подчиненным и домочадцам – жене Саче, двоим сыновьям и двум дочерям – он служил примером упорства, скромности, приятных манер и способности воспринимать ошибки как ценнейший актив.

Хотя автомобили Хонды быстро и уверенно заняли лидирующее место на мировом рынке, он долгое время оставался пасынком японской автопромышленности. Причина неприятия его деловым миром Японии заключалась в отрицании бизнесменом традиционных устоев развития экономики страны. Особенно его непокорность проявилась в начале 70-х гг., когда на Японию обрушился нефтяной кризис и все производители пришли к соглашению сократить объем выпуска продукции и поднять цены. Только один Соичиро отказался в нем участвовать и сделал все как раз наоборот: удвоил производство и снизил цены. И в результате оказался прав. Объем продаж компаний «Ниссан» и «Тойота» упал на 40 %, а у «Хонды» вырос на 76 %.

Всю жизнь этот непокорный бизнесмен неустанно сражался с традициями. К примеру, он в течение многих лет отказывал в приеме на работу специалистам, получившим высшее образование, поскольку считал, что догматическое мышление станет им помехой в поисках нового. Он противился влиянию мировых деловых традиций на «Хонда Мотор», где всегда царили свои принципы. Но зато никогда не отказывался от своих просчетов, по поводу которых говорил: «Оглядываясь на мою работу, я чувствую, что делал не что иное, как ошибки, серии промахов, серьезные упущения. Но я горжусь и достижениями. Хотя я делал одну ошибку за другой, мои ошибки и неудачи никогда не возникали по одним и тем же причинам».

Хонда работал в компании до 65 лет и лично испытывал все новые модели. Он так и не допустил к руководству своих родственников: «Неважно, насколько выдающимся мог быть основатель компании; нет гарантии, что его сын такой же способный. Управление компанией должно быть отдано человеку, который имеет отличительные качества лидера».

В 1973 г. «Хонда Мотор» отметила свое 25-летие. На совете

директоров, посвященном этому событию, Соичиро объявил, что уходит «на пенсию». Новый президент, как и предполагалось, был выбран из числа работников. Отец-основатель любил говорить, что компания процветает тогда, когда ее бывший глава появляется там как можно реже. Поэтому его уход с поста президента был окончательным.

Но Хонда был слишком полон энергии, чтобы оставаться без дела. Его избрали вице-президентом Токийской торговой палаты и японской Ассоциации автомобилестроения. Он основал две общественные организации – Международную ассоциацию по проблемам безопасности движения и Фонд Хонды, а также изучал влияние науки и техники на окружающую среду и разрабатывал экологически безопасные технологии, выступал с лекциями на международных симпозиумах.

Легендарный бизнесмен скончался 5 августа 1991 г. К концу своей жизни он подошел с большим багажом свершений, в котором были 470 изобретений и 150 патентов, почетная степень доктора Мичиганского технического университета и университета штата Огайо, высшая награда его страны – Японская Голубая Лента – и многое другое. Начав свое дело с 3,2 тыс. долларов, он создал крупнейшую компанию с годовым доходом более чем в 30 млрд долларов.

Однажды Хонда сказал: «Многие люди мечтают об успехе. Я же считаю, что успех может быть достигнут только через повторяющиеся неудачи и самоанализ. Успех – это только один процент вашей работы, а остальное – смелое преодоление неудач. Если их не бояться, успех придет сам». Сегодняшнее процветание «Хонды» доказывает правоту ее основателя.

Хьюз Говард

Полное имя – Говард Робард Хьюз-младший (род. в 1905 г. – ум. в 1976 г.)

Первый в мире официальный миллиардер. Самый эксцентричный и загадочный американский промышленник, авиатор и кинопродюсер. Владелец компаний «Хьюз Тул», «Бэйкер Хьюз Инк.», «Хьюз Спейс энд Коммюникейшнз», «Рэйзион Системз Компани», «Хьюз Электронике», авиакомпаний «Хьюз Эйркрафт», «Транс Уорлд Эйрлайнз», «Эйр Вест», исследовательских лабораторий «Хьюз Рисеч», кинокомпании «Ар-Кей-Оу», бесчисленных казино и гостиниц в Лас-Вегасе, рудников и пивной компании. В 1968 г. его состояние оценивалось в 1,4 млрд долларов.

Частную жизнь знаменитых бизнесменов советские люди изучали по книжке Н. Носова «Незнайка на Луне».

Типичным капиталистом, сосущим все соки из бедных лунных пролетариев, был богач Спруте, которого в финале, естественно, ожидало разорение. С прилетом правильных земных коротышек он действительно лишился власти, денег, рассудка и многочисленных слуг. Скрываясь от людей в своем огромном доме, обезумевший Спруте занимался тем, что переходил из одной комнаты в другую, после того как полностью загаживал мусором предыдущую.

Этот персонаж очень напоминает свихнувшегося мультимиллионера Говарда Хьюза, который в последние годы жизни панически боялся любой инфекции, поэтому не стригся, не брился и не ходил в туалет. Большую и малую нужду он справлял

прямо на коврах в разных комнатах дорогих гостиниц. Учитывая, что помещения по его капризу даже не проветривались (их сразу завешивали плотными черными шторами), можно представить, какая картина открывалась взору служащих отеля после того, как постоялец съезжал.

Однажды терпение руководства шикарной гостиницы «Дезерт Инн» в Лас-Вегасе лопнуло и странного жильца попросили покинуть апартаменты. Но Хьюз, проживавший там уже шесть месяцев, поинтересовался, за сколько владельцы отеля согласятся его продать. Те, чтобы отвязаться, в шутку назвали небывалую для того времени сумму – 14 млн долларов. На следующий день Говард выписал соответствующий чек. Так, неожиданно для себя, он оказался в центре игорного бизнеса западного побережья в качестве владельца отеля и казино при нем. И после этого, как бы между делом, принялся скупать заведения одно за другим. Например, один отель он приобрел только для того, чтобы убрать со здания раздражавшую его вывеску…

Первый миллиардер в мировой истории родился накануне Рождества 1905 г. в Хьюстоне, штат Техас, в семье Говарда Робарда Хьюза-старшего и Эллин Геноу. В детстве его называли Сонни («сынок») или Маленький Говард, несмотря на то что рост мальчика к 16 годам составлял 2 м 19 см. Единственный ребенок рос среди роскоши и бесконечных привилегий, обеспечиваемых успешным бизнесом отца. Компания «Хьюз Тул» была основана после того, как в 1908 г. мистер Хьюз изобрел чудо-бур со 166 алмазными коронками, проходивший через скальные породы, как сквозь масло (нефтяники прозвали его «камнеедом»). Начало века совпало с техасским нефтяным бумом, благодаря которому Говард-старший и стал миллионером.

Миссис Хьюз была красивой, образованной, прекрасно воспитанной, но очень странной женщиной. Она панически боялась микробов, которые представляли огромную опасность для ее дорогого ребенка. Поэтому Эллин постоянно следила за стулом сына, каждый вечер давала ему слабительное, осматривала его ступни, зубы и уши, а в случае замеченных отклонений немедленно тащила маленького страдальца к врачу. Проштудировав Фрейда, Эллин Хьюз узнала о существовании неврозов и стала водить дитя к психиатрам… В результате сын получил все фобии, от которых мама так старалась его уберечь.

Когда Говарду было 6 лет, отец подарил ему мастерскую, где тот постоянно пропадал, играя со старым железным хламом. В 11-летнем возрасте Хьюз сконструировал собственное любительское радио, а в 13 лет, когда родители отказали ему в покупке мотоцикла, он собрал его сам из частей старого парового

автомобиля отца. Большой Говард, которого в свое время исключили из Гарварда за прогулы, мечтал, чтобы сын получил хорошее образование, и осенью 1919 г. отправил его в массачусетский пансионат. Но спустя год стало очевидно, что Сонни не достигнет ожидаемых результатов в учебе, и отец забрал свое чадо домой.

В 1921 г. нефтеразведка и бурение нефтяных скважин переместились в Калифорнию, и Хьюз-старший переехал в Голливуд, взяв с собой сына. Здесь Сонни познакомился с шоу-бизнесом и решил, что когда-нибудь обязательно займется киноиндустрией. После того как папаша Хьюз сделал щедрый взнос в Калифорнийский технологический институт, Сонни получил возможность посещать в нем курсы математики и инженерного дела.

А потом его жизнь круто изменилась: Хьюз потерял родителей. Осенью 1923 г. Эллин отправилась в больницу на пустячную операцию и не пришла в сознание после наркоза. Муж был так убит горем, что решил забрать Говарда из института – он хотел, чтобы сын был рядом. Они недолго пробыли вместе: в январе 1924 г. во время деловых переговоров Хьюз-старший схватился за сердце – и его не стало.

Современники уверяли, что в характере юного Хьюза не было ни малейшего намека на гениальную деловую прозорливость, беспредельный авантюризм и твердость характера, которые вскоре превратят его в культового героя Америки. Это было не так: замученный материнской лаской, мальчик уже в школе ухитрялся заниматься бизнесом. Родители давали ему фрукты ящиками, – он оставлял себе лишь часть, а остальное продавал другим ребятам – по пять центов за штуку. К тому же Говарда-младшего отличали большая смелость и любовь к опасности: с 10-летнего возраста он любил кататься с отцом на самолете.

Теперь Сонни пришлось доказывать миру, чего стоит он сам. Для начала Хьюз должен был взять в свои руки принадлежащие ему 75 % акций компании «Хьюз Тул». Наследнику было 19 лет, а по закону совершеннолетие наступало лишь в 21 год. Но Говард не растерялся: он подал в суд, чтобы ему разрешили считаться совершеннолетним, и добился своего. Несмотря на протесты родственников, судья передал Маленькому Говарду завещание, и в руках молодого человека оказались огромное состояние и огромная власть.

Унаследовав «Хьюз Тул», Сонни вскоре понял, что не сможет сам управлять фирмой с многомиллионными оборотами, и нанял управляющих для ведения дел компании с тем, чтобы самому заняться кинопроизводством – то есть тем, что его больше всего

интересовало на данный момент. Человеком, который взял в свои руки управление «Хьюз Тул», стал безработный на тот момент бухгалтер Ноа Дитрих. Прежде чем принять его на работу, Хьюз отправился с ним в семидневное путешествие на поезде. За всю поездку Говард ни разу не заговорил о делах, а по возвращении объявил спутнику, что тот получил место. Дитрих управлял делами Хьюза и его компании в течение следующих 30 лет.

Затем Говард женился на Элле Райс, одной из самых богатых невест Хьюстона: Элла была не в восторге от жениха, но Хьюз надавил на ее родных. Не прожив вместе и четырех лет, супруги в 1929 г. тихо развелись. Сонни было не до семейной жизни – все время он посвящал покорению вершин кинобизнеса. Успешная деятельность отцовской компании позволяла Хьюзу финансировать создание собственных фильмов. Несмотря на то что деятельность новоявленного «мэтра» поначалу вызывала скептицизм у корифеев Голливуда, в течение последующих 30 лет Говард стал продюсером около 40 фильмов.

Правда, его первый фильм был так плох, что вообще не вышел на экран, зато второй дал кое-какую прибыль, а третий получил бешеную популярность у зрителей (хотя и принес своему создателю 1,5 млн долларов убытка). Лента рассказывала о летчиках Первой мировой и называлась «Ангелы ада». Будучи продюсером и режиссером в одном лице, Хьюз частенько работал сутками без отдыха. Вместо того чтобы взять для съемок самолеты напрокат, он купил целый парк – 87 истребителей – и делал с ними все, что вздумается.

Во время съемок картины Хьюз решил снять эффектное падение горящего бомбардировщика, и по его вине погибли трое пилотов. Но это его не остановило. Более того, когда через 18 месяцев работы фильм стоимостью 2 млн долларов был уже готов, Хьюз затратил еще 1,8 млн долларов для создания звуковой версии, поскольку окончание работы над «Ангелами» совпало с выходом первой звуковой ленты Эла Джолсона «Певец из джаза» и Говард понял, что у немых фильмов нет будущего. «Ангелы ада» вышли на экран в 1930 г. и принесли Сонни репутацию «крутого продюсера».

О романах Говарда Хьюза с голливудскими звездами того времени рассказывали легенды. Он ухаживал за Кэтрин Хепберн, которую осыпал драгоценностями; романтические отношения связывали его с Джинджер Роджерс, Терри Мур и Джин Харлоу. При этом Хьюз оставался до болезненности застенчивым: Хепберн раздражало то, что он совершенно не умеет вести себя в гостях и начинает бешено орудовать вилкой, только когда все остальные поднимаются из-за стола, – голливудский принц не мог есть, если

на него смотрели посторонние. Сообщив подругам, что «ей стало ужасно скучно», Хепберн перестала встречаться с Хьюзом.

Любовницами Сонни были такие знаменитые актрисы, как Ава Гарднер, Бетт Дэвис, Лана Тернер, Рита Хэйуорт. Хьюз был настолько богат, что мог позволить себе все, и чувствовал себя всемогущим. Он говорил: «Я могу купить любого. Или уничтожить!»

Кроме кино и актрис, Говард увлекался самолетами. Он стал блестящим авиатором. В 1935 г. сконструировал и построил самолет «Серебряная пуля», на котором установил мировой рекорд скорости – 566 км/ч. На следующий год он пересек Америку с востока на запад за рекордное время – 9,5 часов. В июле 1938 г. Хьюз стал национальным героем Америки, совершив кругосветный перелет за 91 час 17 минут и установив еще один мировой рекорд. Почти четверо суток обладатель громадного состояния без сна и отдыха просидел за штурвалом одномоторного самолета собственной конструкции.

Как всегда, свое увлечение Говард превратил в способ зарабатывать деньги. В июне 1939 г. он воспользовался неразберихой, которая царила в совете директоров небольшой авиакомпании «Транс Уорлд Эйрлайнз», и приобрел 77 % ее акций. Бизнесмен решил превратить ее в первую в мире корпорацию, которая будет совершать регулярные перевозки пассажиров через Атлантику. Для этого Хьюз заключил тайный контракт с компанией «Локхид» на постройку соответствующих самолетов. Когда началась Вторая мировая война, правительство США имело дело только с этим авиационным тандемом, что превратило небольшую компанию в мощную и богатую корпорацию. В конце 50-х гг. акционеры обвинили Хьюза в самоустранении от руководства «Транс Уорлд Эйрлайнз». Ему предстояло либо оправдываться в суде, либо заплатить штраф в размере 145 млн долларов. Говард выбрал второе, а позже, в 1966 г., продал свои акции за 750 млн долларов. Эта сделка принесла ему звание первого в мире миллиардера.

В середине 40-х гг. Хьюз получил федеральный контракт на создание крупнейшего в мире транспортного самолета и совместно с Генри Кайзером разработал НК-1, названный «Геркулес». Хотя эта машина поднялась в небо всего один раз, вокруг ее финансирования было много споров. На строительство самолета правительство США потратило 22 млн долларов бюджетных средств, а Хьюз – 18 млн долларов из собственного кармана.

Убедив военных в своих возможностях, Говард получил выгодные контракты на разработку нового оружия. Его компания

«Хьюз Эйркрафт» создала первые американские управляемые ракеты «воздух – воздух», а в 60-е гг. производила искусственные спутники.

Говард Хьюз был отчаянно смелым летчиком-испытателем, постоянно рисковал жизнью и бил все воздушные рекорды. Об этом знали все – но в героический образ никак не вписывался скромный, неважно одетый человек, во время светских приемов забивавшийся в самые дальние углы. Журналисты ломали головы над тем, зачем мультимиллионеру надо было стажироваться в гражданской авиакомпании и при этом таскать багаж пассажиров. О том, что Говард изначально был не вполне нормален, они, разумеется, не догадывались.

В это действительно было трудно поверить – ведь Хьюз был гениальным предпринимателем. Все, во что он вкладывал деньги, приносило доход: он стал хозяином крупнейшей пивоваренной фирмы, выкупил у Джозефа Кеннеди его кинокомпанию; скупал старые, покалеченные во время Второй мировой войны бомбардировщики и транспортные самолеты, латал их на собственных авиаремонтных заводах и сбывал гражданским авиакомпаниям; его предприятия производили суперсовременное оружие, радары и электронику.

В 1947 г. знаменитый бизнесмен едва не погиб. Он рухнул на землю вместе с легким спортивным самолетом, который сам сконструировал и сам испытывал. Но и тут счастливчик Хьюз выкарабкался, а чтобы скрыть уродующий лицо шрам, отпустил усы, которые ему очень шли… О том, какое это странное, неуверенное и замкнутое существо, знали лишь ближайшие друзья Говарда Хьюза да женщины, за которыми он ухаживал.

Для того чтобы развеять подозрения окружающих о своей ненормальности, в 1957 г. Говард женился на актрисе Джин

Петерс. Через 14 лет из-за невозможности жить с психически больным мужем Петерс развелась с ним и только тогда поведала миру о подробностях своего жуткого брака. Оказывается, муж сразу предупредил ее, что спать они будут в разных комнатах, питаться – тоже отдельно. Супруга ни в коем случае не имела права прикасаться к его вещам. Однажды Хьюз узнал, что актриса, с которой он встречался несколько лет назад, заболела венерическим заболеванием; он сжег всю свою одежду, а заодно и домашние коврики. Когда у знакомой Джин схватило печень, Говард немедленно отправил жену в карантин.

Хьюз сохранял отменную деловую хватку, но его странности все усиливались – он приватизировал туалет в своем офисе, а сотрудникам посоветовал пользоваться молочными пакетами. К тому же он стал чудовищно неопрятен – неделями не менял

одежду, а по дому чаще всего разгуливал голым. Психоз развивался стремительно: окружающие беспрекословно исполняли самые нелепые желания хозяина, с его страхами соглашались, его фобии поощрялись. Так мир, в котором он жил, становился все более ирреальным… И в один прекрасный день миллиардер исчез.

Перед этим Хьюз пережил тяжелый внутренний кризис. Секрет его успеха в бизнесе был в том, что он всегда делал ставку на нужных людей и при необходимости выжимал из них все соки. Он жестко контролировал каждого из руководителей своих компаний, доверяя лишь своему ближайшему сотруднику Чарлзу Торнтону. Именно этот человек его и предал. В середине 50-х гг. стало ясно, что Торнтон все время ловко обирал хозяина: скопив денег, он приобрел небольшую фирму «Литтон индастриз» и превратил ее в гигантский концерн с активами более 750 млн долларов.

Разочаровавшийся в людях, понемногу сходивший с ума Хьюз порвал с прошлой жизнью и двинулся классическим путем первых переселенцев – на Запад, к мексиканской границе, на еще не освоенные большим бизнесом земли. Незадолго до этого он продал свои авиалинии, и в бумажнике у него лежал чек на полмиллиарда долларов. С этими деньгами Говард Хьюз приехал в Лас-Вегас, вошел в комнату, которая отныне должна была стать его тюрьмой и сердцем его империи, закрыл дверь, взял в руки лист бумаги и ручку и лег на кровать. Отныне он стал общаться с людьми только через переписку. Так миллиардер оборвал все связи между собой и миром и начал самую крупную в своей жизни игру.

Хьюз принялся скупать Техас и Неваду – и все, что он приобретал, приносило новые деньги. Он купил пятнадцать гостиниц и большинство лас-вегасских казино, аэродром, заброшенные золотые и серебряные рудники, площадки для гольфа, телевизионную станцию, огромное ранчо Круппа, авторемонтные предприятия, губернатора штата и местного прокурора. Его новый менеджер Роберт Мэхью, в прошлом частный детектив и агент ЦРУ, свое дело знал – полмиллиарда, которые Хьюз привез в Лас-Вегас, вскоре увеличились в шесть раз. Но это было только начало – Сонни всерьез собирался купить Америку. Приобретать всю страну целиком не было необходимости – президент должен был обойтись гораздо дешевле. Кандидат от республиканской партии Ричард Никсон взял у Хьюза 500 тыс. долларов – и стал президентом.

Миллиардер между тем уже три года не выходил на улицу. Его обслуживали несколько мормонов, выбранных им за

прилежание, порядочность и телесную чистоту, а с верным Мэхью он общался посредством записочек. Говард не читал биржевых сводок, не следил за рынком: его сознание меркло, но идеи, которые привели его на запад страны, продолжали работать, и гениальная деловая интуиция ему еще не изменила – на окраине США возникала гигантская промышленная империя. У Хьюза было необыкновенное чутье на все новое: он первым понял, что ставку надо делать на сложную электронику, ракеты, спутники, оборудование для ядерных реакторов; догадался, что производство лучше перенести в дальнее, не избалованное вниманием большого бизнеса захолустье, где налоги ниже, власти сговорчивее, а рабочая сила дешевле. Это принесло свои плоды: всего за несколько лет Хьюз стал одним из самых влиятельных людей в стране.

Американским политикам он внушал священный трепет. Никсону мерещился притаившийся в Лас-Вегасе спрут – человек без возраста и лица, собирающий компромат на президента США. Но соблазн был силен – он по-прежнему брал деньги у всесильного миллиардера и ломал голову над тем, что Хьюз потребует взамен. А скрывавшийся от людей «спрут» в это время за семью запорами дрожал от ужаса – ему тоже было страшно.

Он и сам не знал, чего боится и зачем ему нужен президент Никсон: от лошадиных доз кодеина фобии Хьюза увеличивались в геометрической прогрессии. После авиакатастрофы 1947 г. ему кололи морфий, снимавший нестерпимую боль от травм. Он выжил, и морфий заменили кодеином. Говард привык к наркотику и каждый день принимал дозу, которую медицина считала летальной. С каждым годом количество инъекций увеличивалось, и бизнесмен все дальше уходил в свой собственный, плохо совпадающий с действительностью мир. Он перестал понимать жизнь, она все больше его пугала, и Хьюзу требовались многочисленная охрана и чисто вымытые мормоны, входившие к нему в комнату в белых резиновых перчатках, был нужен проницательный и хваткий менеджер и свой собственный, сделанный на его деньги президент… Но их он тоже боялся.

Мэхью мог его предать так же, как предал Торнтон, а Никсон не выполнял своих обязательств: он обещал прекратить ядерные испытания в Неваде, а недавно в комнате снова качалась люстра и на голову сыпалась штукатурка… К тому же в свою игру собрались сыграть и мормоны: здраво рассудив, они решили, что возле миллиардера лучше остаться им одним.

Сонни давно не мог без них обходиться: ежедневно в 10.15 его будили, прикасаясь четырьмя стерильными салфетками; 3 раза в год меняли одежду, 5 раз в год мыли и раз в полгода

перестилали постель. Когда миллиардер простужался, ему переливали чистую мормонскую кровь, и он сразу шел на поправку – кому же еще было верить? И Говард бежал от своих мнимых и явных недругов на Багамские острова – мормоны вынесли его из отеля на носилках, накрыв с головой одеялом. За этим последовали грандиозный переполох в Калифорнии и Техасе, серьезный передел влияния в бизнесе и глобальные изменения в политической жизни страны.

Хьюз начал судиться с Робертом Мэхью. Тот не хотел выпускать из рук его империю и уверял, что миллиардера похитили рэкетиры. Власти штата долго не могли понять, что, собственно говоря, происходит. Зато Никсон отлично разобрался в происходящем: проклятый параноик решил наконец предъявить президенту счет и поэтому перебрался туда, где до него нельзя будет добраться. Мормоны перевезли его сначала в Никарагуа, а затем в Мексику. Никсон понял, что враг уходит от грядущего возмездия, и решил действовать.

Для начала надо было заткнуть рот тем, кто мог использовать разоблачения Хьюза в своих интересах. Лэрри О'Брайен, председатель демократической партии, тоже брал у него деньги, и к тому же кое-что знал о связях Никсона с Хьюзом. Лэрри был очень опасен – и в его офисе установили «жучок», а часть хранившихся в сейфе документов сфотографировали. Особых результатов это не принесло, и обыск решили повторить, но взломщиков схватила местная полиция. Контора О'Брайена находилась в отеле «Уотергейт» – под этим именем никсоновский импичмент и вошел в историю.

Аналитики секретных служб ломали головы над тем, зачем Хьюз все это устроил. Однако сам он узнал об «уотергейтском деле» через год из случайно попавшей к нему газеты и был страшно удивлен той ролью, которую ему приписывали. К этому времени Говарду было уже семьдесят, он проиграл процесс Роберту Мэхью и почти утратил контроль над своей империей: из-за халатности новых менеджеров с его счетов исчезали сотни миллионов долларов. Хьюз совершенно обессилел, его речь стала неразборчивой, рассудок ослаб. Обслуга жестко контролировала все его поступки – теперь он был их заключенным. Он умер в самолете скорой медицинской помощи 5 апреля 1976 г. во время перелета из Акапулько в Хьюстон – об этом сообщили все газеты, но никто из тех, кто знал Хьюза, не сказал о нем доброго слова. Джин Петерс, которая развелась с ним в 1971 г., бросила: «Мне очень жаль», Роберт Мэхью поднял брови, Ричард Никсон удовлетворенно потер руки…

После Хьюза осталось громадное наследство. «Бэйкер Хьюз

Инк.» занималась нефтью, «Хьюз Спейс энд Ком-мюникейшнз» – системами связи, «Рэйзион Системз Компани» делала оружие и считалась одним из мировых лидеров в производстве тактических ракет. «Хьюз Электронике» специализировалась на электронике, «Хьюз Эйркрафт» почти десять лет удерживала первенство в разработке высоких технологий для самолетостроения… А кроме этого, ему принадлежали золотые и серебряные рудники, отели, казино, аэродромы, телевизионные станции и тридцать пять тысяч акров земли на юге Америки.

Но кому должно было достаться состояние эксцентричного бизнесмена, по слухам, оценивавшееся в 2 млрд долларов, было неизвестно. Около 20 лет американские суды разбирали многочисленные иски мнимых наследников, среди которых, естественно, была и мормонская церковь из Солт-Лейк-Сити. В 1996 г., окончательно признав все представленные «завещания» миллиардера фальшивыми, суд поделил деньги Говарда Робарда Хьюза-младшего между налоговой службой США и штатами Калифорния и Техас.

Хэндлер Рут

(род. в 1916 г. – ум. в 2002 г.)

Американская предпринимательница польского происхождения. Соучредительница компании «Мэттел Инк.», мирового лидера в производстве детских игрушек. Создательница куклы Барби – самой популярной игрушки XX в. Основательница фирмы «Ниэли Ми» по выпуску протезов «искусственная грудь».

Однажды маленькую девочку спросили, кем она хочет стать, когда вырастет. Малышка, похлопав глазками, не задумываясь, ответила: «Я хочу стать Барби!». «Как же так, – удивились родители, – это же кукла!» «Хочу стать куклой, – настаивала дочка, – хочу быть такой же красивой, как Барби, хочу иметь такой же розовый домик, хочу, чтоб меня одевали, обували, покупали замечательные вещи… А еще хочу, чтобы у меня был муж Кен. Большой и синеглазый». Родители от честного ответа ребенка пришли в ужас. Пытались даже изгнать из квартиры пластмассовую дуру Барби, но девочка закатила такую истерику, что взрослые просто испугались и оставили все как есть, даже купили для куклы очередную обновку…

Вот уже более 40 лет миллионы детей во всем мире сходят с ума от 30-сантиметровой длинноногой красотки – Барби Миллисент Робертс. Многие психологи всерьез озабочены тем, что кукла «развивает у девочек не те стереотипы поведения, которые могут быть полезными и приятными обществу и самим себе». «Раньше, – говорят они, – любимая игра была «дочки-матери», – теперь она совсем не в почете. Кукла Барби готовит их

совсем не к роли матери».

Действительно, эта пластмассовая девица «живет» по принципу «наслаждайся и потребляй», как отъявленная бездельница. Та девочка, которая мечтает стать Барби, прекрасно знает, чего ей хочется: беззаботно жить в розовой беспроблемной стране, ничего не делать, иметь красивые вещи и белозубого мускулистого бойфренда. Однако в настоящей, а не кукольной жизни все далеко не так гладко. Но ведь ребенку этого не объяснишь.

Создательница куклы Барби родилась 4 ноября 1916 г. в Денвере, штат Колорадо, в многодетной семье польских эмигрантов Иды и Якоба Моско, бежавших в Америку из пределов Российской империи. Окончив школу, Рут решила нарушить традиции – начать самостоятельную жизнь, получить дальнейшее образование и найти работу. Сейчас по такому пути идет большинство юных жительниц США, но в 30-е гг. американское общество было куда более консервативным. Считалось, что карьера – это исключительно мужское занятие, а девушка должна выйти замуж и посвятить себя семье и детям. Однако такая «обыкновенная» судьба не устраивала Рут, она хотела добиться в жизни настоящего большого успеха. Кроме того, она была уверена, что сможет без ущерба совместить семью и карьеру.

Для начала девушка поступила в колледж в родном Денвере и стала изучать промышленный дизайн. В 1936 г. девятнадцатилетняя студентка-второкурсница Рут Моско поехала на каникулы в Лос-Анджелес. В «городе ангелов» ей так понравилось, что она решила там остаться и устроилась стенографисткой в компанию «Парамаунт Пикчерз». Дочь польского кузнеца всерьез планировала добиться успеха в Голливуде.

Возможно, любознательной и целеустремленной девушке и удалось бы сделать карьеру на киностудии, если бы не… любовь. В Денвере, еще будучи школьницей, она познакомилась с Эллиотом Хэндлером. Они начали встречаться и в 1938 г. поженились. Вскоре у них родились дочь Барбара и сын Кеннет. С «Парамаунт Пикчерз» пришлось попрощаться, но предпринимательским способностям миссис Хэндл ер нашлось другое применение.

Эллиот был художником, или, как сказали бы сейчас, дизайнером. Он умел делать красивые подарочные безделушки и сувениры из дерева, металла, пластика – одним словом, был мастером на все руки. В 1940 г. супруги организовали компанию по производству рамок для фотографий и картин, а через два года эта компания стала производить кукол, аксессуары для них и

детские игрушки. Рут отвечала за сбыт товара – она договаривалась с городскими магазинами о рекламе и продаже работ мужа. Дела у начинающих бизнесменов шли неплохо, работы Хэндл ера пользовались спросом.

Как-то Эллиот задумался: зачем выбрасывать остатки древесины, если и на них можно зарабатывать? Рут предложила из отходов производства делать игрушечную мебель. Она любила наблюдать, как Барбара играет со своими куклами и выстраивает им из спичечных коробков и кубиков кроватки и столики, и не раз невольно задумывалась о возможности заработать на производстве подобной «мебели». Сказано – сделано. Карликовые шкафчики и кроватки оказались более ходовым товаром, чем рамки.

Денег, впрочем, было недостаточно. Тогда Хэндлеры решили приобщить к своему семейному бизнесу старого приятеля Харольда Мэттсона, обладавшего немалым состоянием. Чтобы хоть как-то его заинтересовать, они предложили назвать новую компанию «Мэттэл», что означало соединение двух сокращенных имен: Мэттсон и Эллиот. Тогда, в 1945 г., Рут фактически оставалась в тени. И хотя ее имя не включили в название компании, ему суждено было прославиться на весь мир.

В 1957 г. будущая «мама» Барби отправилась отдыхать в Швейцарию. Там она впервые увидела необычную куклу Лилли, выпущенную Максом Вайссбродтом пару лет назад по мотивам популярного комикса западногерманской газеты «Бильд». У нее была большая грудь, длинные ноги, вызывающий макияж и нескромная одежда. И продавалась Лилли в основном в табачных магазинах в качестве шуточного сувенира для мужчин. Ее можно было сажать у лобового стекла автомобиля, на письменный стол и т. д. Рост куклы для сексуальных забав не подходил – всего лишь одиннадцать с половиной дюймов (чуть больше 30 см). В пуританской Америке Лилли успехом не пользовалась – импортеры смогли продать только несколько штук в Беверли Хиллз.

Именно тогда Рут задумалась над тем, что детям наверняка надоело играть в «дочки-матери» со своими пупсами. Пришла пора сделать для них куклу, которая могла бы стать моделью, воплощением мечты о настоящей взрослой жизни. У заокеанской предпринимательницы хватило денег не только на то, чтобы выкупить Лилли. Вместе с куклой она приобрела и авторские права на нее.

Конечно, вульгарная «девка» не могла успешно продаваться на детском рынке Америки. Рут привела Лилли «в порядок» – при помощи японских дизайнеров превратив в невинную юную

девушку, почти взрослую. В Японии же были сделаны и первые варианты будущей Барби. Менеджеры «Мэттэл» поначалу были настроены скептически. Позднее Хэндл ер говорила об этом: «Они думали, что люди не примут в качестве детской игрушки куклу с женскими формами. Но я знала, что они ошибаются».

В Голливуде тогда гремело имя секс-бомбы Джейн Мэнсфилд, успешно соперничавшей с Мэрилин Монро. Выйдя замуж за супермена, «мистера Вселенная» Микки Харгитея, актриса превратила купленный мужем особняк в «зефирно-сладенькое гнездышко». Все в ее доме было выдержано в розовых и светло-алых тонах, украшено купидонами и сердечками. Женская часть Америки сходила с ума от этой пошлятины, стремясь во всем подражать актрисе. Вот и новая кукла изначально была точной копией кинозвезды – пышногрудая, белокурая, вздернутые бровиниточки, ярко-красные полные губки. Появившийся вскоре домик-дворец для новорожденной принцессы воспроизводил разукрашенный сердечками домашний рай Джейн Мэнсфилд.

Первые наряды для куклы были заказаны у знаменитых модельеров Живанши и Диора. И в 1958 г. госпожа Хэндл ер официально запатентовала свое детище. Кукла была названа Барби в честь дочки изобретательницы – Барбары. В своей автобиографии, опубликованной в 1994 г., Рут написала, что эта самая известная в мире игрушка была создана для того, чтобы «любая девочка через свою куклу могла вообразить себя такой, какой хотела себя видеть».

Предпринимательница пригласила 100 матерей и 100 девочек разного возраста, чтобы те посмотрели на игрушку и высказали свое мнение. Почти все мамаши были против новинки: «Барби выглядит слишком натуралистично, поэтому играть с такой куклой вредно для психики детей». Рут смело заявила: «Я считаю крайне важным, чтобы каждая маленькая девочка могла играть с куклой, которая похожа на настоящую женщину. Благодаря этим играм девочки смогут воплотить в жизнь все свои мечты о взрослой жизни». В то же время опрошенные дети в один голос сказали, что хотели бы иметь Барби у себя в доме, тем самым подтвердив точку зрения Хэндл ер.

И вот в 1959 г., во время нью-йоркской ежегодной «Ярмарки игрушек», компания «Мэттэл» впервые показала миру свое новое создание – длинноногую куклу с хорошо развитыми формами, макияжем, ярким лаком на ноготках и перламутровыми сережками. На красавице был элегантный купальник в полоску, подчеркивавший грудь, и открытые босоножки на высоких шпильках. Новую игрушку предложили в двух версиях: блондинка и брюнетка. Но оптовые покупатели отвернулись от новинки. Они

были твердо уверены: американские родители никогда не купят своим малышкам куклу, похожую на проститутку.

Потерпев поражение на ярмарке, Рут решила поручить маркетинговую кампанию доктору психологии Венского университета, директору Института исследования мотиваций Эрнсту Дичеру. В своей работе он использовал практическое приложение психоанализа Фрейда. В результате вместе с обретенной сексуальностью новорожденная кукла получила и социальный заряд, которого не имела ни одна из ее предшественниц. Барби служила для своих маленьких хозяек моделью будущего – обеспеченного и беззаботного. Кроме того, в продвижении куклы участвовало еще одно новое и сильное средство – телевидение. И реклама подействовала: Соединенные Штаты охватила «барбимания» – в течение года была распродана 351 тыс. экземпляров куклы, хотя цена игрушки по тем временам была немалая – 3 доллара. Сегодня цены на старые антикварные образцы доходят уже до 5 тыс. долларов, а кроме того, ежегодно коллекционеры покупают 750 тыс. новых кукол.

Общество раскололось на почитателей и ненавистников новой игрушки, причем лагерь «антибарбистов» объединил столь разные политические силы, как воинствующее движение за женское равноправие в США и не менее воинственный антиамериканизм в СССР. Советские журналисты бичевали Барби с такой же идеологической страстностью и пылом, с какими они били по жевательной резинке, по Элвису Пресли и по Мэрилин Монро. Барби, как и остальные вышеперечисленные «идолы» капитализма, воплощала в их глазах идеологическую диверсию империализма, бесстыдство, пошлость, маразм капиталистической культуры.

Кукла была на удивление длинноногой и узкобедрой, воплощением женской мечты о хорошей фигуре. Размеры «прелестей» придавали Барби вид скорее карикатурный, чем реальный. Были даже предприняты попытки перевести обмеры куклы в соответствующие размеры женского бюста, талии и бедер. Оказалось, что красотке-кукле должна была бы соответствовать женщина с показателями 39–21—33 (в дюймах). Один глубокомысленный профессор даже подсчитал, что такие показатели теоретически встречаются у одной женщины из ста тысяч. Прежние толстые, бесформенные, бесполые куклы с глупой, невыразительной физиономией изживали себя, новое поколение эпохи женского раскрепощения и сексуальной революции не хотело идентифицировать себя с подобными клушами.

Тем временем Барби видоизменялась, становясь все ближе к

тому образцу, который сейчас можно увидеть на магазинных полках. Создатели куклы старались, чтобы Барби всегда была новой, модной и стильной, не теряя при этом своей индивидуальности. Она стала одной из любимых игрушек Америки, и ее фан-клуб уступал по численности лишь «Американским Герлскаутам». Рут в это время занимала позицию главного менеджера своей фирмы, что в те годы для женщины было просто фантастикой.

За первые десять лет работы компании благодаря Барби в карманах супругов осело 50 млн долларов. В 1993 г. Барби принесла «Мэттэл Инк.» первый миллиард долларов, через год – уже два миллиарда. Теперь кукла, которую сорок лет назад не купил ни один оптовик, продается в 150 странах мира по 25–70 долларов за штуку. По оценкам специалистов, она входит в список двадцати наиболее ходовых товаров в мире.

В магазинах США «кукла-идол» стоит 9,99 долларов. По данным «Ливайз энд Кларк колледж», эта цена состоит из следующих компонентов: стоимость производства – 35 центов, стоимость материалов – 65 центов, транспортные расходы и расходы на управление – по одному доллару, расходы на маркетинг и рекламу – 80 центов, выплаты владельцам торговой марки – 40 центов, доля, которую получают торговые посредники, – 90 центов. Оставшиеся 4,89 доллара производитель Барби – компания «Мэттэл Инк.» – получает в качестве чистой прибыли.

Теперь у красавицы четыре сестрицы, брат и два кузена, больше двадцати друзей и подружек и столько же домашних животных. Чем больше семья – тем дороже это обходится покупателям. Ведь для каждой новой модели предлагаются новый гардеробный набор и новая автомашина, желательна смена мебели в домике и многое другое (все зависит от того, чем живут американки в данный момент). Например, когда Жаклин Кеннеди оказалась в центре внимания общества, у Барби появилась прическа, как у жены американского президента. Когда Джейн Фонда придумала аэробику и увлечение охватило всю страну, «Мэттэл» выпустила кассету с соответствующими физическими упражнениями для Барби.

Первым другом Барби стал статный парень с развитой мускулатурой. Рут выдумала Кена, скорее всего, по велению материнского инстинкта: ей хотелось увековечить еще и имя своего сына Кеннета.

С появлением в 1961 г. Кена связан забавный случай. Создавая эту модель, дизайнеры компании «Мэттэл» долго не могли прийти к общему мнению: должен ли быть у Кена мужской

половой признак. В результате сделали три рабочих варианта куклы: «от полного отсутствия до полного присутствия», при этом нарядив Кена в несни-маемые шорты. Провели голосование, и большинство сотрудников высказались в пользу бесполого образца. Однако Рут была против такого решения, предсказав, что подобный вариант продаваться не будет. И она действительно оказалась права: продажа бесполого андрогина, лишь обозначающего социальную роль «мужа», всегда шла очень вяло.

В 1966 г. появилась говорящая разновидность Барби. Она говорила так: «Как мне одеться к сегодняшней вечеринке? А не пойти ли нам по магазинам? Этим вечером у меня свидание…» Через год бедра и талия куклы стали подвижными. В 1971 г. скромница Барби впервые посмотрела прямо перед собой, до этого ее веки были всегда полуприкрыты, а взгляд направлен немного в сторону. Возможно, это произошло после отдыха на курорте, так как вместе с нескромным взглядом у куклы появился еще и загар.

Через восемь лет Барби разбогатела и обзавелась мехами и драгоценностями, а также сейфом для их хранения. На следующий год появились модели с чертами африканок и латиноамериканок. Весьма вероятно, что благодаря новому имиджу популярной куклы чернокожая девушка впервые завоевала титул «Мисс Америка-1983». В 1984 г. Барби разделилась на две категории – бизнес-леди и принцесса. У первой появились кейс, калькулятор, газета и визитная карточка, а также рекламный лозунг: «Мы, девушки, можем делать все». Вторая – «Принцесса Силы» – продавалась со слоганом «Судьба мира в руках прекрасной девушки» и аксессуарами: автомобилями, браслетами, бриллиантами и шелками.

В 90-х гг. у среднестатистической американской девочки было около семи кукол Барби…

Торговля шла бойко, раз купив для дочери игрушку, родитель оказывался втянутым в поток потребления. Барби постоянно нуждалась в новых нарядах – для выполнения домашних работ, для выхода в свет, для профессиональных занятий. Подарочные наборы содержали самые разные наряды и аксессуары жизни и быта. Кукла принаряжалась, идя на первое свидание с мальчиком, на вечеринку со сверстницами. В роли доктора Айболита она лечила зверюшек – этому занятию соответствовали костюм ветеринара и специальный набор медицинских инструментов. Каждая профессия (космонавт, пилот бомбардировщика, лауреат премии «Оскар», студентка университета, горничная «Хилтона», официантка «Макдоналдса», секретный агент ФБР, дрессировщица тигров, кардиохирург, тренер по горным лыжам и

т. д.) требовала другой экипировки и инструментария. Кукла была учителем жизни…

Но совершенно другие картины при взгляде на игрушку рисовались феминисткам, особенно из самой влиятельной группы – Национальной организации женщин. Сторонниц равноправия приводила в ярость женская привлекательность куклы: именно эту привлекательность в женщинах они отрицали. Барби, по словам феминисток, порождала ложные, «нереалистичные ожидания» у девочек, мечту о «слишком замечательной» фигуре. Феминистки утверждали, что игры с куклой вызывают «саморепрессию», утрату веры в себя, душевные травмы – в результате понижения самооценки…

Созданная Хэндлер кукла превратилась не только в своеобразный символ Америки, но и стала одной из самых любимых игрушек детей во всем мире. За прошедшие десятилетия было продано более 1 млрд экземпляров. Одну из кукол на праздновании 200-летия США в 1976 г. даже поместили в специальную «капсулу времени». Тем самым было подтверждено, что Соединенные Штаты уже не мыслят себя без Барби и что нынешнее поколение страны передает этот «идол американской культуры» своим потомкам.

Тем не менее в начале 70-х гг. для «Мэттэл» и Рут Хэндлер наступили трудные времена. Сначала против Барби началась кампания со стороны борцов за права женщин. В 1972 г. на очередной ярмарке игрушек в Нью-Йорке активисты этого движения разбросали листовки, в которых говорилось, что Барби приучает девочек к роли «манекена, сексуального объекта и глупой домохозяйки». Кроме того, в США в то время появилась масса социальных и политических проблем, что не могло не отразиться и на деятельности таких крупных корпораций, как «Мэттэл Инк.». Объемы продаж уменьшались, и в 1974 г. компания оказалась на грани банкротства.

После проверки финансовой отчетности выяснилось, что многие показатели были сфальсифицированы самой Рут и ее мужем. Началось федеральное расследование, против Хэндлер были выдвинуты обвинения в мошенничестве и преднамеренном обмане инвесторов. В суде были предъявлены неопровержимые доказательства, и «маму» Барби признали виновной.

Выяснилось, что еще в 1970 г., когда прибыли компании начали уменьшаться, Рут запаниковала: известия о финансовых проблемах создателей куклы могли привести к потере популярности Барби, что только ухудшило бы ситуацию. И тогда Хэндлер приняла решение подделать финансовые документы «Мэттэл»… Можно осуждать ее или восхищаться таким упорным

стремлением к успеху, но нужно принять к сведению и такой факт: в это время Рут узнала, что больна раком груди, и перенесла мастэктомию – ампутацию груди.

Начиная с 1975 г. дороги Хэндлер и ее кукольной «дочки» Барби разошлись: партнеры изгнали Рут из компании «Мэттэл», а суд приговорил ее к полутора месяцам общественно полезных работ за бухгалтерские приписки. Но предприимчивая, энергичная женщина не отчаялась. Она основала компанию «Ниэли Ми» по производству пластиковых протезов грудной железы для больных, перенесших такую же, как она, операцию. Среди ее клиенток была и бывшая первая леди Америки Бетти Форд. Рут даже шутила: «Грудь меня кормит! Сначала кормилась от двух, теперь от одной…»

Решение заняться такой оригинальной деятельностью не было случайным: после операции Хэндл ер не смогла найти в продаже хороший протез груди. «Туфли сапожник шьет по ноге, – возмущалась она. – Нет в природе башмака, который годился бы одновременно и для левой, и для правой ноги. А грудь разве у всех одна?» Она разработала модель протеза с учетом требуемой формы и размера.

Рут также вела активную пропаганду ранней профилактики рака грудной железы в те времена, когда общество еще не тревожилось по этому поводу. Прославилась Хэндлер и тем, что, беседуя с журналистами, она иногда распахивала блузку, чтобы наглядно продемонстрировать достоинства продукции своей фирмы. Или же просила интервьюеров пощупать ее груди, определить, какая из них «от природы», а какая искусственная. «Вот то-то! Никогда не догадаетесь!» Однажды она назвала себя «гением маркетинга». Впрочем, потребность в этом специфическом товаре была ограниченной, и богатств Рут за свою жизнь не накопила. Когда пришло время уйти на покой, она продала свою небольшую фирму фармацевтическому гиганту.

Рут Хэндлер скончалась в возрасте 85 лет 27 апреля 2002 г. в Лос-Анджелесе от осложнений после недавно перенесенной операции на кишечнике. Как утверждают очевидцы, в свой смертный час она сжимала в руках золотую фигурку Барби.

Судьба этой женщины представляет собой своеобразный символ Америки, символ безудержного стремления к успеху любой ценой. С уверенностью можно сказать, что она своего добилась, несмотря на то что имя Барби сейчас куда известнее имени ее «мамы».

Шанель Коко

Настоящее имя – Габриэль Шанель (род. в 1883 г. – ум. в 1971 г.)

Выдающийся французский модельер, создательница империи моды XX века. Основательница «Дома Шанель», обладательница многомиллионного состояния.

«Мода – это то, что носишь сам. Все, что носят другие, – немодно». Знаменитый афоризм Оскара Уайльда опровергла Коко Шанель в середине 20-х гг. прошлого века, заявив, что мода – это «маленькое черное платье». Ее авторитет к тому моменту был столь велик, что женщины различных сословий и достатка, не раздумывая, надели эти платья и сделались сразу одинаково привлекательными.

Эта идея, неожиданная и простая, обернулась своеобразной революцией во взглядах на одежду и стала точкой отсчета развития модной индустрии XX в. Она же стала и финальной точкой, поставленной на всем, что отжило: на корсетах со шнуровкой и с горничной в придачу (без нее не затянуть), на трудоемких вышивках бисером, на тонких кружевах, что постоянно рвутся, на ботинках с бесчисленными пуговицами и крючками, на пачкающихся в уличной грязи подолах длинных юбок.

Но если усилиями Коко покрой одежды стал освобождаться от назойливых вытачек и драпировок («Нужно безжалостно убирать все, что чрезмерно»), то собственную биографию Великая Мадемуазель, как называли ее французы, приукрашивала и

перекраивала до неузнаваемости.

О ее детстве мы знаем довольно мало. Габриэль родилась 19 августа 1883 г. в городе Сомюре на западе Франции в семье ярмарочного торговца Альбера Шанель и его подружки Жанны Деволь. Постоянного жилья они не имели. Если дела шли неплохо, позволяли себе завести примитивное хозяйство и обосноваться в какой-либо старой, заброшенной лачуге, которую нормальные люди старались обходить стороной. Мать мыла, чистила и гладила в чужих домах, отец торговал галантерейным товаром на рынке.

Всю жизнь легендарная Мадемуазель стеснялась своего убогого детства. Она боялась, что журналисты могут узнать о ее внебрачном происхождении, о смерти матери от астмы и истощения, о том, что отец ее попросту бросил, сдав в двенадцатилетнем возрасте в приют. Габриэль даже придумала собственную легенду об уютном и чистом доме двух строгих тетушек, которых в реальности не существовало. Еще в приюте она начала сочинять историю своей жизни. «Я не сирота, – заявляла она. – Мой отец поехал в Америку. Он скоро приедет и купит большой дом».

После семилетнего пребывания в Обазине – сиротском приюте для девочек – Габриэль была переведена в пансион Святой Богородицы в городе Мулен. Здесь она провела еще два года взаперти, а когда ей исполнилось двадцать лет, монахини подыскали девушке работу в трикотажном магазине по соседству с пансионом. Габриэль быстро заслужила уважение новых хозяев и заказчиков – она мастерски шила женскую и детскую одежду.

Именно тому времени она обязана знаменитым прозвищем, под которым стала известна всему миру. Свободное от работы время Габриэль посвящала пению в «Ротонде» – кафешантане, где развлекались офицеры 10-го полка конных егерей. В репертуаре Габриэль был модный в кавалерийской среде шлягер: «Кто видал Коко у Трокадеро?» Отсюда и берет свое начало легендарное имя – Коко Шанель. Правда, сама Мадемуазель не любила вспоминать о своей певческой карьере и объясняла это прозвище по-своему: «Мой отец обожал меня и называл цыпленочком (по-французски – коко)».

Вообще мотив презрения к собственному происхождению, к нищете, окружавшей ее в детстве, преследовал Шанель на протяжении всей жизни. Этот комплекс стал одним из основополагающих в ее бурной деятельности, в стремлении любыми путями добиться успеха и признания. Ей хотелось спастись от унижений и забыть детство без ласки и любви, пустоту и одиночество.

Уже в двадцать лет Шанель приходит к выводу, что главное в этой жизни – деньги. И поэтому, когда в 1905 г. в ее жизни появился молодой буржуа Этьенн Бальсан, несший с собой праздную и роскошную жизнь, Коко бросилась ему на шею. В ее глазах он был настоящим мужчиной, имел деньги и умел ими распоряжаться. Поселившись в замке своего любовника, Коко воспользовалась всеми преимуществами новой жизни: валялась в постели до полудня, пила кофе с молоком и читала дешевые романы. Но Этьенн не считал Коко той женщиной, на которую стоит тратить большие деньги.

Весной 1908 г. Коко познакомилась с приятелем Бальсана – Артуром Кейпелом, молодым англичанином с черными прямыми волосами и матовым цветом лица. Артур посоветовал приглянувшейся ему девушке открыть шляпный магазин и пообещал финансовую поддержку. Впоследствии он стал ее партнером в делах и личной жизни.

Однако именно Этьенну Бальсану она обязана началом своей карьеры. Этьенн давно хотел занять поднадоевшую ему подружку каким-либо делом, чтобы под благовидным предлогом убрать ее из своего замка. Сначала Коко поселилась в Париже в его холостяцкой квартире на бульваре Мальзерб, где он с подружками обычно «занимался глупостями». Здесь Шанель и стала делать и продавать свои шляпы. Забавно, что все бывшие любовницы Этьенна стали первыми покупательницами шляпок Мадемуазель. Они же расширили круг ее клиенток за счет своих подруг. Дела пошли в гору, и вскоре эта холостяцкая квартирка стала слишком тесной.

В конце 1910 г. Шанель окончательно порвала с Бальсаном и стала открыто жить с Артуром Кейпелом. Взяв предложенные деньги у нового друга, Коко перебирается в дом № 21 по улице Камбон и открывает там свое ателье со смелой вывеской «Моды Шанель». Скоро эта улица станет известна всему миру и будет связана с ее именем в течение полувека.

В 1913 г. Коко открывает свой бутик в Довиле, быстро набрав постоянную клиентуру. Создательница известных шляпок мечтает разработать свою линию женской одежды. В это время она не имела права изготавливать «настоящее» женское платье, так как ее могли привлечь к ответственности за незаконную конкуренцию, – ведь она не была профессиональной портнихой. Шанель вышла из положения: она стала делать платья из джерси, ткани, которая до этого использовалась только для пошива мужского нижнего белья, – и создала на этом состояние. Подобным образом рождались все ее платья-открытия. Созидая, Коко не изощрялась, а упрощала. Она не рисовала свои модели и

не шила их. Просто брала ножницы, накидывала ткань на манекенщицу и резала и закалывала бесформенную массу материи до тех пор, пока не проявлялся нужный силуэт.

Шанель стремительно вошла в мир моды, обратив на себя всеобщее внимание. Она создает стиль, ранее немыслимый для женщин, – спортивные костюмы. Она осмеливается появиться на пляжах приморских курортов в «матроске» и обтягивающей юбке. Стиль «от Шанель» – просто, практично и элегантно.

Но в 1914 г. разгорается Первая мировая война. Во Франции царит хаос и «пир во время чумы». Коко продолжает работать с удвоенной силой, предъявляя новые требования к одежде и генерируя новые идеи – первый обтягивающий женский костюм от Шанель. А через пару лет она шьет редингот без пояса и украшений, убирая бюст и изгибы почти с мужской строгостью. Она создает заниженную талию, платье-рубашку, женские брюки и пляжную пижаму.

Несмотря на то что Шанель ввела моду на женские брюки, сама она их носила редко, так как считала, что женщина никогда не будет выглядеть в брюках так же хорошо, как мужчина. Однако короткая мужская прическа ей нравилась. Причина проста – за короткими волосами легче ухаживать. Однажды Коко отрезала косы и гордо вышла «в люди», объясняя всем, что у нее в доме загорелась газовая колонка и опалила ей локоны. Так в 1917 г. возникла мода на короткую женскую стрижку. До Шанель дамы обязаны были быть длинноволосыми.

Потом пришла беда. В 1919 г. ее возлюбленный Артур Кейпел погиб в автомобильной катастрофе. «Моя женская жизнь расстроилась. Человек, которого я любила, умер. Ничто меня не интересовало. Я плакала целыми днями», – вспоминала Коко. Возможно, не случись этой трагедии в жизни Габриэль, не было бы и ее знаменитых экспериментов с черной тканью. Острословы утверждают, что она ввела в моду черный цвет, чтобы одеть в траур по своему возлюбленному всех женщин Франции. Сама Коко не имела права официально носить траур: они с Артуром не были женаты.

Летом 1920 г. в Биаррице, где Шанель открыла уже не бутик, а большой дом моделей, произошла встреча с русским эмигрантом – великим князем Дмитрием Павловичем, переросшая в обоюдное увлечение. Роман был коротким, но плодотворным. От экзотического любовника Коко почерпнула множество новых идей – разве могла она забыть его рассказы о сокровищах московских царей, о роскоши церковного облачения? В ее коллекции появились детали русского народного костюма, косоворотки с оригинальными вышивками. Но главное, во время

автомобильного турне по Франции в городе Грасс Дмитрий познакомил Коко с выходцем из России, выдающимся химиком-парфюмером Эрнестом Бо, отец которого многие годы работал при императорском дворе.

Эта встреча оказалась счастливой для обоих. Через год кропотливой работы и длительных экспериментов Эрнест расставил перед новой хозяйкой десять пузырьков, разбив их на две группы. Одна половина была пронумерована от 1 до 5, вторая от 20 до 24. Шанель выбрала образец с номером пять, а когда химик спросил, почему именно этот, ответила: «Я показываю свою коллекцию 5 мая, то есть 5 числа 5 месяца. Возьмем и пузырек с цифрой пять, надеюсь, этот номер принесет духам счастье».

Дизайнеры заключили золотистую жидкость в хрустальный прямоугольный флакон со скромной этикеткой, что было своеобразной находкой – до этого флаконы всегда имели замысловатую форму. В результате мир получил «духи для женщины, которые пахнут, как женщина» – первый синтезированный парфюм из 80 компонентов, не повторяющий запах какого-либо конкретного цветка, как было принято ранее. Успех пережил своих создателей – до сих пор «Шанель № 5» являются самыми продаваемыми духами на планете.

К началу 20-х гг. в мире практически завершилась борьба за равенство полов. Женщины добились законного права работать, голосовать и делать аборты, но потеряли при этом собственное лицо. Мода переживала ситуацию, когда из-за печальной уравниловки женская одежда стала терять сексуальность и изысканность.

Этот момент как раз и уловила Коко Шанель, которая умудрялась невероятно удачно совмещать в своих моделях революционные новации с вызывающей женственностью. Она придумала свое знаменитое «маленькое черное платье», казавшееся на первый взгляд безыскусным, простоватым и безликим одеянием. Этот решительный шаг принес сорокатрехлетней модельерше всемирную известность и сделал ее находку символом элегантности, роскоши и хорошего вкуса.

Первые модели платья были выполнены из забытого сейчас текучего креп-марокена, длиной до колен, прямого покроя с узкими рукавами до запястий. Их отличали невероятно точный, выверенный крой и революционная длина юбки. Кстати, Шанель считала, что низ платья нельзя поднимать выше колена, поскольку редко какая женщина может похвастаться безупречной красотой этой части тела. У более дорогих коктейльных платьев имелись V-образные вырезы, а у вечерних – глубокое декольте на спине. С такими платьями полагалось носить длинные нитки

жемчуга или цветной бижутерии, боа, маленькие жакетики и крошечные шляпки.

«Маленькое черное платье» быстро стало культовой одеждой и обрело статус символа. Его много раз копировали, переделывали, перекраивали. Его выпускает множество фирм и Домов моды во всем мире. Существует даже немецкая фирма «Черное платье», которая, как понятно из названия, начинала с того, что выпускала бессмертное произведение Коко Шанель. Популярность этой одежды неимоверна. И по сей день появляются все новые и новые интерпретации, так что можно с уверенностью сказать, что это платье не выйдет из моды никогда.

В начале 20-х гг. Шанель занялась дизайном ювелирных украшений. Мысль смешивать в одном изделии стразы и натуральные камни приходила не к ней одной, но она была первой, кто дал этой идее жизнь. В это время Шанель активно общается с миром парижской богемы: посещает балетные спектакли, встречается с художником Пабло Пикассо, известным балетным импресарио Сергеем Дягилевым, композитором Игорем Стравинским, поэтом Пьером Реверди, драматургом Жаном Кокто. Многие искали общения с известной модельершей просто из любопытства, однако с удивлением находили Коко неглупой, остроумной, оригинально мыслящей женщиной. Как-то раз Пикассо назвал ее «самой рассудительной женщиной на свете».

Мужчин привлекала в ней не только внешность, но и неординарные личные качества, сильный характер, непредсказуемое поведение. Коко была то неотразимо кокетлива, то чрезвычайно резка, прямолинейна, даже цинична. Она казалась окружающим целеустремленной, уверенной в себе, довольной собой и своими успехами женщиной.

К середине 20-х гг. бурный период увлечения богемой, который условно можно назвать «русским», постепенно сошел на нет. Женился и уехал в Америку великий князь Дмитрий, стал затворником П. Реверди, с которым у нее были близкие отношения, умер С. Дягилев, в США перебрался И. Стравинский, одно время очень увлекавшийся Шанель. В жизни Коко появился герцог Вестминстерский, роман с которым длился целых 14 лет. Эта непривычно долгая для Мадемуазель любовная связь ввела ее в иную среду – мир английской аристократии.

С 1926 по 1930 гг. герцог был ее самым желанным гостем. Она верила все это время, что их любовь увенчается браком. В каждом из домов, куда возил ее герцог, она видела долгожданный окончательный приют, часто пропадала в Англии, путешествовала на его яхтах. На уик-энды в его поместье обычно собиралось около шестидесяти приглашенных, среди которых часто бывали

Уинстон Черчилль и его жена, самые близкие друзья герцога. Обеды проходили под музыку, а иногда из Лондона даже привозили целый театр.

Сэр Уинстон не скрывал своих восторженных впечатлений: «Приехала знаменитая Коко, и я восхитился ею.

Это одна из самых умных и приятных женщин и самая сильная женщина, с которой мне когда-либо приходилось иметь дело». Знаменитый политик и государственный деятель не зря обратил внимание на эти черты личности Коко – целеустремленность, силу воли и стремление к независимости: именно они привели ее к мировому успеху.

Навсегда запечатлелись в памяти Коко удивительная мягкость английских газонов, изобилие цветов и замечательная компетентность садовников. Шанель всем своим существом перевоплотилась в англичанку. И главное отражение это нашло в ее моделях того времени: «Я взяла английскую мужественность и сделала ее женственной». Газеты писали, что никогда еще не было в ее коллекциях столько твида, блуз и жилетов в полоску, столько костюмов жокеев и яхтсменов, спортивных пальто и непромокаемых плащей. Габриэль переняла английскую любовь к свитерам. Законодатели мод пришли в изумление от ее новой выходки: поверх свитера надеть настоящие драгоценности.

Если бы она смогла родить наследника герцогу, она стала бы его женой. До 1928 г., пока страсть в нем была сильна, он желал этого. Коко было 46 лет, когда она стала ходить на консультации к врачам, но было слишком поздно: природа воспротивилась ее мечте. Герцог Вестминстерский страдал не меньше своей любимой, но был вынужден жениться на другой.

Шанель опять с головой ушла в работу. Успех сопутствовал ей во всех начинаниях. Она находилась в зените славы и, несмотря на возраст (ей уже было за 50), продолжала пользоваться завидным успехом у мужчин.

В 1940 г., с началом Второй мировой войны, Германия оккупировала Францию, а жизнь преуспевающего модельера Коко Шанель уже вошла в «немецкий период». Поначалу Шанель заняла вполне патриотичную позицию – показав свою коллекцию одежды в сине-бело-красных тонах (цветах государственного флага Франции), она сильно рисковала. А затем нашла для себя новое занятие, менее безобидное, чем создание моделей или производство духов: новым увлечением Мадемуазель стал атташе германского посольства и одновременно агент абвера Ганс Гюнтер фон Динклаге.

Они поселились в доме над ее магазином – единственным уцелевшим кусочком империи мод, насчитывавшей до войны 6

тысяч сотрудников. Все предприятия Шанель закрыла осенью 1939 г. – ей не хотелось работать. Незадолго до войны мир определенно сошел с ума: работницы Дома Шанель вышли на забастовку, требуя «какого-то профсоюза». Так что война стала для нее случаем поквитаться – Мадемуазель уволила всех. А теперь они жили вдвоем с фон Динклаге и почти не выходили на улицу.

Видимо, от вынужденного безделья Коко решает ввязаться в авантюру – вписать свое имя в анналы мировой истории. Она принимает участие в эпопее, связанной с попытками заключения мира между западными союзниками и Германией. Через фон Динклаге Шанель предлагает свои услуги Вальтеру Шелленбергу – шефу политической разведки СС, который был одним из тех в нацистском руководстве, кто вынашивал идею сепаратного мира. По приглашению нацистов Коко приезжает в Берлин для обсуждения деталей ее плана. Смысл предложения заключался в использовании ее личных связей с У. Черчиллем для установления двухсторонних контактов. Однако успеха эта миссия не имела – британский премьер в то время тяжело болел и никого не принимал, о чем Коко лично сообщила Шелленбергу в декабре 1943 г.

После освобождения Парижа Шанель, чье сотрудничество с оккупантами было очевидным, была сразу же задержана сотрудниками «Комитета по чистке», сформированного движением Сопротивления. Но за решеткой она пробыла недолго. Ее выпустили вечером того же дня, и она позаботилась оповестить знакомых, что произошло досадное недоразумение. Коко легко отделалась: и за более невинные вещи, чем роман с нацистом и сотрудничество с СС, тогда можно было лишиться всего. А о Шанель забыли. Ходили слухи, что генерала де Голля попросил о такой забывчивости ее старый знакомый У. Черчилль. Впрочем, точно этого никто никогда не подтвердил.

Единственно, чего потребовали от Шанель новые власти в обмен на свободу, – немедленного отъезда из Франции. Пришлось на добрый десяток лет залечь на дно, без борьбы оставив профессиональное поле во владение всем желающим. А модельеры в послевоенной Франции стали появляться как грибы после дождя. Один из них, молодой кутюрье Диор в то время говорил о ней: «Ее элегантность потрясает воображение даже непосвященных. Своим пуловером и десятью нитками жемчуга она произвела переворот в моде».

В послевоенные годы Кристиан Диор сделал женщин похожими на цветы, одев их в кринолин, затянув им талию и напустив многочисленные складки на бедра. Шанель

посмеивалась над этой «гиперженственностью»: «Мужчина, который не имел ни одной женщины за всю свою жизнь, стремится одеть их так, как если бы сам был женщиной».

Коко Шанель жила в Швейцарии, пока не умер последний свидетель ее военной авантюры. А затем вернулась в Париж – к новому поколению модниц, давно уверенных, что «Шанель» – это только марка духов. Она сняла в своем любимом парижском отеле «Риц» те самые маленькие двухкомнатные апартаменты, откуда в 1945 г. сбежала за границу и которые будут ее единственным домом в течение оставшихся восемнадцати лет.

Забываются страсти и переживания военных и послевоенных лет. Все возвращается на круги своя, и семидесятилетняя Коко снова взялась за моду. Когда Марлен Дитрих спросила у Шанель, зачем ей это нужно, она объяснила свое возвращение к главному занятию просто: «Потому что я умирала от тоски». Правда, было и еще одно объяснение: «Я больше не могла видеть то, что сделали с парижским кутюр такие дизайнеры, как Диор или Балмэн. Эти господа свихнулись! Дамы в их платьях, стоит только сесть, делаются похожими на старые кресла!»

Первой реакцией знатоков и прессы на показ новой коллекции Шанель были шок и возмущение – она не смогла предложить ничего нового! Увы, критики не сумели понять, что в этом-то как раз и состоит ее секрет – ничего нового, только вечная, нестареющая элегантность. Коко взяла реванш в немыслимо короткий срок – за год. То, что с треском провалилось в Париже, было слегка переработано и показано за океаном. Американцы устроили ей овацию – в США состоялся триумф «маленького черного платья» – символа эпохи. Новое поколение модниц стало считать за честь одеваться от Шанель, а сама Коко превратилась в магната, управляющего самым крупным домом в мировой индустрии моды.

В эти годы появляется ее самая знаменитая модель, вошедшая в историю вместе с трагедией в Далласе. Это деловой костюм розового цвета, окропленный кровью 35-го президента США. Жаклин Кеннеди надела его в ноябре 1963 г. Костюм, созданный Шанель, со временем превратился в монумент. Его бессовестно копировали, эксплуатировали до последнего галуна, до последней золотой пуговицы и строчки. Но имя Коко Шанель – нечто большее, чем костюм. Сама Мадемуазель говорила: «Прежде всего, это стиль. Мода выходит из моды. Стиль – никогда!»

Мир признал ее единственной законодательницей самой утонченной элегантности. Понятие «стиль Шанель» прочно утвердилось в терминологии моды. Этот стиль предполагал, что

костюм должен быть функциональным и удобным. Если на костюме Шанель были пуговицы, то они обязательно застегивались. Костюм обычно дополняли туфли на низком каблуке, носок которых отделывался поперечной полоской, что зрительно уменьшало ногу. Юбки Шанель закрывали колени и имели карманы, куда деловая женщина могла положить сигареты. Ей также принадлежала идея носить сумку через плечо.

До самой старости Шанель сохранила удивительную работоспособность. Идеи новых костюмов приходили к ней даже во сне, и тогда она просыпалась и начинала творить. Все, за что бралась Мадемуазель Коко, получалось на славу. Секрет же невероятного успеха марки был обусловлен тем, что с самого начала Модный дом «Шанель» продавал дамам не только туалеты, но и «искусство жить».

Коко Шанель не могла умереть в рабочий день – просто не могла себе этого позволить. В воскресенье 10 января 1971 г. она тихо скончалась в номере отеля «Риц», из окна которого был виден роскошно отделанный, известный на весь мир «Дом Шанель». Доходы ее империи составляли 160 миллионов долларов в год, а в ее гардеробе было найдено всего три наряда, но «очень стильных наряда», как сказала бы Великая Мадемуазель.

До сих пор, говоря о ней, французы называют лишь ее инициалы CC, тот логотип, который красуется на миллионах вещей, ежегодно выпускаемых в мире.

Якокка Ли

(род. в 1924 г.)

Один из самых выдающихся менеджеров XX в. Президент фирмы «Форд Мотор», а позже исполнительный директор корпорации «Крайслер». Успешно применял в управленческой практике командные методы принятия решений, ориентируя всю систему управления на удовлетворение потребностей клиентов. Его «Автобиография» (в русском переводе вышла под названием «Карьера менеджера») в 80-е гг. стала бестселлером и до сих пор рассматривается как учебник по антикризисному управлению.

В США занимал второе место по популярности после президента Р. Рейгана (1986 г.).

Ли Якокка – один из самых ярких представителей американского бизнеса XX века – служит блестящим образцом человека, сделавшего самого себя. Ключ к его успехам следует искать прежде всего в организаторском таланте, в самоконтроле и умении извлекать пользу из любой ситуации. Причем факты его биографии свидетельствуют о том, что эти качества были присущи ему с раннего возраста и развивались на протяжении всей жизни. Безусловно, в этом знаменитому менеджеру помогли черты характера, заложенные семьей еще в детстве.

Как и теперь, в начале прошлого века Америка притягивала своими возможностями многих европейцев. Особенно много среди них было итальянцев. В 1902 г. вместе со старшим братом сюда прибыл двенадцатилетний оборванный мальчишка, которого звали Никола Якокка. Братья нанялись работать на

угольной шахте. Но труд наемного рабочего вызвал у Никола отвращение. Уже на следующий день он покинул шахту и стал учеником сапожника, а потом занялся мелким бизнесом. Америка покорила его широтой и свободой возможностей. Накопив немного денег, молодой человек вернулся в Сан-Марко, чтобы забрать овдовевшую мать. Здесь он встретил дочь местного сапожника Антуанетту. Девушка стала его женой и тоже отправилась в Америку.

Три года спустя, 15 октября 1924 г. у молодой четы родился сын Лид о. Под американизированным именем Ли Якокка он стал известен как один из самых талантливых и удачливых менеджеров XX в.

Семья обосновалась в провинциальном городишке Аллентаун (штат Пенсильвания). Жили очень дружно. В семье культивировались любовь друг к другу и взаимопомощь. В результате Лидо и его старшая сестра Делли с ранних лет старались доставить удовольствие родителям успехами в учебе, а позже – на трудовом поприще.

Семья Якокка была очень религиозной. Каждое воскресенье они все вместе шли на мессу, а каждые две недели принимали причастие. И много молились. Именно молитвы поддерживали их во время Великой депрессии – знаменитого кризиса 1929–1933 гг., когда люди теряли все свои средства, работу и голодали. Тогда Якокка разорились и даже чуть не лишились дома. Но Никола, обладавший философским складом ума, был убежден, что жизни свойственны взлеты и падения и что каждый должен смиряться с обстоятельствами. Однако сложа руки он не сидел. Антуанетта тоже бралась за любую работу, лишь бы поддержать семью. Вместе с ними трудились и дети.

Лидо, как и большинство его сверстников, уже в 10 лет начал зарабатывать. Будучи подростком, он по воскресеньям доставлял продукты с оптового рынка во фруктовую лавку, получая 2 доллара в день плюс столько фруктов и овощей, сколько мог унести домой.

Уже в скором времени Якокка-старший сумел снова встать на ноги. Искусству деловых отношений он учил сына. К числу главных принципов, требующих неукоснительного выполнения, относилось соблюдение платежеспособности. И Лид о, и Делли с детства были приучены не тратить больше, чем зарабатывают. К любому долгу, даже в несколько центов, Якокка-старший относился отрицательно. Но если уж занять пришлось, то, по его мнению, платить долг нужно было очень аккуратно.

К числу полезных принципов, привитых Лидо еще в детстве, была привычка все делать быстро. Недаром Никола часто

говаривал сыну: «Зачем ходить, если можно бежать». От отца Лидо унаследовал и страсть ко всему новому. Никола увлекался фотографией, одно время владел несколькими кинотеатрами в Аллентауне, одним из первых в городе приобрел автомашину, быстро научился ею управлять, с удовольствием копался в механизме и даже пытался найти способ для продления жизни автомобильных шин. Позже он вошел в долю национальной компании «Ю-драйв-ит», одной из первых в стране фирм, сдававших напрокат автомобили, и постепенно создал целый парк из 30 автомобилей, преимущественно марки «форд».

Якокка-старший преподал мальчику и первые уроки в области бизнеса. Накопив немного денег, он открыл закусочную, для которой на первых порах понадобились лишь плита с духовкой и несколько высоких табуретов. Дело пошло и процветало даже в годы Великой депрессии. Отец постоянно повторял сыну два правила: «Во-первых, никогда не берись за капиталоемкий бизнес, так как дело закончится тем, что попадешь в лапы банкиров… Во-вторых, когда настают трудные времена, занимайся ресторанным бизнесом, поскольку, как бы плохо ни шли дела, люди должны есть». А пример всегда был перед глазами.

Тем не менее этому совету Лидо так и не последовал, хотя вполне понимал его справедливость. Он начал свою самостоятельную деятельность с небольшой бутербродной «Фор шефе» («Четыре повара»). Позже, уже работая у Форда, Якокка хотел бросить все и открыть сеть закусочных быстрого обслуживания, но автомобильный бизнес победил это стремление. Тем не менее идея была очень хороша. В ее основе лежал принцип, много позже реализованный Рэем Кроком в сети знаменитых закусочных «Макдоналдс».

Несмотря на довольно стесненные обстоятельства, Никола сумел дать сыну хорошее образование. Ли закончил не только школу и колледж, но также Лихайский университет (штат Пенсильвания), а позже получил степень магистра в Принстоне.

Шла война. На театр военных действий Ли не попал из-за полученного еще в детстве ревматизма. Это мучило патриотично настроенного юношу, но зато позволило выйти на трудовой путь без особой конкуренции. Студентов в университетах было мало. Им преподавали лучшие профессора, а при приеме на работу инженеры были нарасхват. Изучением инженерных дисциплин студент занимался без особого энтузиазма, зато экономика, психология и психопатология стали его коньком и очень пригодились в менеджерской практике.

К моменту окончания университета Ли увлекся

автомобилестроением и решил работать в компании «Форд Мотор». В те годы представители фирмы ежегодно объезжали 50 университетов и в каждом выбирали по одному из способных выпускников. В 1946 г. в числе этих счастливцев оказался Ли Якокка.

За 32 года работы у Форда Ли прошел долгий путь от инженера-стажера и рядового агента по сбыту автомобилей до генерального управляющего крупнейшим отделением фирмы. Кульминационным моментом этого отрезка биографии Якокки стала знаменитая история с… сырыми яйцами. В 1956 г. новая модель «форда» с целью увеличения безопасности водителей была оснащена амортизирующей накладкой для приборного щита. В демонстрационном фильме утверждалось, что она обладает исключительной упругостью – брошенное с высоты второго этажа яйцо, ударившись в нее, отскочит, не разбившись. Чтобы проиллюстрировать это утверждение, Ли в присутствии тысячи человек разложил накладки на сцене и залез на высокую лестницу с коробкой сырых яиц в руках. Первое яйцо в цель не попало и разбрызгалось по полу. Второе угодило в плечо помощнику. Третье и четвертое разбились о накладки. И только пятое подтвердило цитату из фильма. Публика была в восторге, а Ли сделал вывод, что без репетиции выступать перед аудиторией не стоит.

Еще больший резонанс, на этот раз существенно отразившийся на количестве продаж автомобилей, имела идея Якокки, получившая название «56 за 56». Суть ее состояла в том, что покупатель сначала оплачивает 20 процентов стоимости машины, а потом в течение трех лет ежемесячно платит по 56 долларов. В результате только за три месяца Филадельфийский округ по объему продаж переместился с последнего места на первое. В целом план «56 за 56» вошел составной частью в стратегию фирмы и обеспечил продажу 75 тыс. новых легковых автомобилей. А автора идеи сделали управляющим конторой Вашингтонского, столичного сбытового округа.

Ли Якокку считают и отцом концепции «мустанга» – шикарного автомобиля для молодых богатых американцев. Спортивного вида машина с удлиненным капотом и коротким багажником, вмещавшая четырех человек и стоившая всего 2 тыс. 368 долларов, произвела сенсацию. В 1964 г. компания продала почти полмиллиона таких автомобилей, Якокку назначили вице-президентом, а через пять лет он стал президентом, вторым после Генри Форда человеком в автомобильной империи.

Карьера не стала препятствием для Якокки в устройстве личной жизни. В 1949 г. на приеме в отеле «Бельвью Стратфорд» в

Филадельфии он познакомился с Мэри Мак-лири, которая работала секретарем на сборочном заводе Форда в Честере. Несколько лет молодые люди встречались, а 29 сентября 1956 г. обвенчались в католической церкви Сент-Робертс в Честере. Молодожены купили дом в Вашингтоне, но тут Ли перевели в Дирборн (Детройт) в качестве управляющего по сбыту грузовиков на территории всей страны. Свадебное путешествие тоже не состоялось. Молодой супруг должен был срочно уехать по делам компании.

В начале 70-х гг. Ли Якокка был самым высокооплачиваемым чиновником в США. Его годовой оклад составлял 970 тыс. долларов. Казалось бы, все шло хорошо. Между тем над головой знаменитого менеджера постепенно сгущались тучи. Не терпящий соперников Форд решил избавиться от чересчур талантливого управляющего. На расследование деятельности Якокки было затрачено 2 млн долларов. Его телефонные разговоры прослушивались, а друзей постепенно убирали. Наконец 13 июля 1978 г. Ли был уволен. Причину увольнения Форд охарактеризовал туманно: «Бывает, что кто-то кому-то не нравится», – заявил он прессе. Это оказалось для Якокки чувствительным ударом. По его словам, «ощущение было гнусным, меня выворачивало наизнанку». Удрученное состояние жены и детей тоже не прибавляло оптимизма. Но в ситуации, когда большинство людей, менее сильных и гибких, впало бы в депрессию, Ли не потерял уверенности в себе, хотя и пережил тяжелейший стресс.

54-й день рождения Якокки явился последним днем его пребывания на посту президента. По условиям договора ему должны были предоставить работу в компании, пока он не найдет другое место. Ли определили на склад в пяти милях от международной штаб-квартиры, где находились его бывшие роскошные апартаменты и собственный официант, готовый в любую минуту обслужить патрона. Теперь в распоряжении бывшего президента оказалась маленькая комнатушка, устланная потрескавшимся линолеумом, маленький стол и телефон на нем. «Для меня это была Сибирь, ссылка…» – писал он. В первый же день в 10 утра Ли ушел оттуда, чтобы никогда больше не возвращаться.

Материально Якокка был обеспечен. Он мог навсегда распрощаться с бизнесом и остаток жизни посвятить семье и личным удовольствиям. Но Ли понимал, что для него это означает моральное самоуничтожение. Он решил действовать и уже через две недели после эпизода со складом принял предложение компании «Крайслер», находившейся на грани

банкротства.

Новый председатель совета директоров быстро разобрался в ситуации. Оказалось, что компания несет самые крупные за время существования убытки. Качество машин было ужасным. Только на гарантийный ремонт уходило в год 350 млн долларов. Подразделения не были информированы о деятельности друг друга и не могли работать во взаимосвязи. Одни и те же счета могли одновременно оплачиваться из 30 разных мест. В довершение всего в январе 1979 г. в результате бегства шаха из Тегерана сильно подскочили цены на нефть. В США начался тяжелейший энергетический кризис, сопровождавшийся общим спадом производства. «Крайслер», выпускавший микроавтобусы и прицепы, быстро потерял рынок сбыта.

Чтобы не дать погибнуть корпорации, нужны были инвестиции в 1,5 млрд долларов. И Якокка нашел их. Он решился на беспрецедентный шаг – обратился к правительству, что считалось несовместимым со «священной коровой» американцев, свободным предпринимательством, и рассматривалось как подрыв рыночной экономики. Против государственной поддержки «Крайслера» выступили Национальная ассоциация промышленников, Конгресс и большинство сенаторов. Однако Якокка убедил всех, что финансовая помощь обойдется государству значительно дешевле той помощи, которую должны будут получать сотни тысяч работников корпорации, если они потеряют работу.

Чтобы выжить, даже после получения финансовой поддержки, корпорации пришлось сократить штат и уменьшить жалование работникам. Якокка потребовал, чтобы ему назначили символическую заработную плату: 1 доллар в год. Жил он, конечно, безбедно. Ведь Форд в качестве компенсации выплатил ему 1,5 млн долларов. Семья располагала и значительным пакетом акций компании «Форд Мотор». Однако поступок Ли вызвал к нему огромную симпатию и увеличил его личную популярность и популярность «Крайслера». На заводах корпорации давали бесплатные концерты известный телесатирик Билл Кросби и легендарный Фрэнк Синатра. Сам Якокка часто появлялся на экранах телевизоров в рекламных роликах, заявляя: «Если вы найдете автомобиль лучше, то покупайте его».

С 1981 г. дела корпорации начали поправляться. Была выпущена новая модель компактного автомобиля, который расходовал всего 9 л бензина на 100 км пути. В отличие от популярных японских малолитражек она вмещала 6 пассажиров. В 1983 г. на рынке появился мини-фургон, признанный лучшим автомобилем года. Курс акций компании поднялся с 3,5 до 30

долларов. А в 1986 г. состоялась церемония по передаче банкам самого большого в истории чека на сумму 813 487 500 долларов. Чек был передан лично Якоккой, а корпорация рассчиталась с долгами на шесть лет раньше срока.

К этому времени относится пик популярности Якокки. Он стал настоящей легендой американского бизнеса. Американцы были убеждены в том, что он может продать все, что угодно. Считали, что после окончания президентского срока Рейгана Якокка сменит его на посту президента. С присущим ему чувством юмора Ли заявил, что недостаточно дисциплинирован для государственной службы, и отказался баллотироваться, продолжая работать в «Крайслере».

Его постоянным успехам, несомненно, способствовали принципы, выработанные на протяжении жизни. Например, Ли всегда считал очень важным для бизнеса умение рационально пользоваться своим временем, не забывая при этом об отдыхе. Еще в школе он приучил себя делать уроки сразу после занятий, чтобы быть свободным вечером. А взрослым никогда, за исключением чрезвычайных обстоятельств, не работал в пятницу вечером, в субботу и воскресенье. Но в ночь на воскресенье всегда набрасывал план дел на следующую неделю. Людей, работающих без отдыха и гордящихся этим, Якокка считал плохими руководителями. Он не верил, что, не умея организовать даже самого себя, человек может добиться успеха в управлении.

Примечательно, что при огромном состоянии Ли всегда отличался бережливостью. Он имеет привычку хранить даже вышедшие из моды галстуки, чтобы использовать их, когда мода вернется. Эту бережливость он привил и детям. Его дочери, Кэти и Лия, с удовольствием посещают дешевые распродажи.

Вообще семейная жизнь Ли сложилась очень счастливо. Мэри была мужественным, терпеливым, отзывчивым человеком и оказалась прекрасной подругой. «Мы были очень близки, и она всегда стояла рядом со мной», – писал Якокка в автобиографии. Но она болела диабетом, который привел к серьезным осложнениям. Первый сердечный приступ случился у миссис Якокка в 1978 г., после увольнения мужа. Через два года он повторился, а в 1982 г. Мэри разбил паралич. С этих пор Ли ежедневно звонил ей домой по нескольку раз в день, чтобы оценить по голосу жены ее физическое состояние. Дочери преданно ухаживали за матерью. Но весной 1983 г. ей стало совсем плохо, и в середине мая она умерла. Для Ли это было страшным ударом, который, однако, не сломил его.

Только в 1993 г. Ли Якокка добровольно покинул корпорацию, заявив: «Я наслаждался жизнью и достиг всего, чего

хотел. Теперь пора задуматься не о том, как делать деньги, а о том, как их тратить». Однако стать просто пенсионером так и не смог. По предложению президента США Р. Рейгана он возглавил комитет по реставрации Статуи Свободы и успешно ратовал за сбор средств на эту цель. Но и общественной деятельности было мало для неуемной натуры знаменитого суперменеджера. Как всегда, его привлекало новое. В 2000 г. в прессе появились сообщения о том, что Якокка начал сотрудничать с сервером по продаже использованного промышленного оборудования www.OnlineAssetExchange.com. Считая, что здесь скрыто много возможностей, так как, по его собственным словам, «электронная коммерция открывает глобальные рынки», Ли вложил в компанию личные средства и стал ее представителем по общественным связям. Вполне вероятно, что, несмотря на солидный возраст, Ли Якокка сумеет вновь удивить деловой мир Америки новыми оригинальными управленческими решениями.